

**IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO QUE REDUZCA LOS ALTOS
NIVELES DE CARTERA EN LOS COLEGIOS PRIVADOS DE BOGOTÁ,
APLICADO EN LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR NUESTRA SEÑORA DE
LA PAZ**

LISETH VANESSA GONZÁLEZ

ZULMAN CARRERO

LADY JULIETH OSORIO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PROGRAMA DE INGENIERÍA FINANCIERA

2018

**IMPLEMENTAR UN PROCEDIMIENTO QUE REDUZCA LOS ALTOS
NIVELES DE CARTERA EN LOS COLEGIOS PRIVADOS DE BOGOTÁ,
APLICADO EN LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR NUESTRA SEÑORA DE
LA PAZ**

Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en Gerencia y Administración Financiera

LISETH VANESSA GONZÁLEZ

ZULMAN CARRERO

LADY JULIETH OSORIO

Asesor (es):

CESAR ORLANDO GONZÁLEZ GONZÁLEZ Y WILLIAM DIAZ HENAO

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
BOGOTÁ D.C, 2018**

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	IV
Lista de Graficas.....	V
1. Resumen	1
1.1. Palabras claves:	1
2. Introducción	2
3. Delimitación del Ejercicio de Investigación	3
4. Problema.....	5
5. Hipótesis o pregunta del problema	6
6. Objetivo general	7
6.1. Objetivos específicos.....	7
7. Marco de Referencia	8
7.1. Marco Conceptual.....	8
7.2. Marco Teórico	9
7.3. Marco Legal	15
8. Causas Que Generan Los Altos Índices De Cartera En La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz	17
9. Implementar Un Procedimiento Que Ayude A Reducir Los Niveles De Cartera En La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz	21
9.1. Contratación de una persona encargada para el recaudo de la cartera.	25
9.2. Contratación de una empresa de cobranzas:	28
10. Medición De Los Resultados Sobre La Implementación Del Proceso De Recaudo De Cartera ³²	
11. Conclusiones y Recomendaciones.....	44
12. Bibliografía	48
13. Anexos.....	49

Lista de Tablas

Tabla 1 Diez mejores colegios, pruebas 2017.	13
Tabla 2 Matriz DOFA	18
Tabla 3 Comparativo costos 2018	19
Tabla 4 Índice Sintético de Calidad 2017	19
Tabla 5 Comparativo facturación	21
Tabla 6 Perfil cargo de recaudo cartera	25
Tabla 7 Presupuesto Anual del cargo	25
Tabla 8 Comparativo costos - propuestas presentadas	29
Tabla 9 Estado de Resultados sin cartera	32
Tabla 10 Estado de resultados con cartera	33
Tabla 11 Inductores de Rentabilidad	35
Tabla 12 Cartera 2017 - Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz	36
Tabla 13 Cartera mensual, 2017	36
Tabla 14 Análisis Margen EBITDA	40
Tabla 15 Análisis inverso base ventas	43

Lista de Graficas

Gráfica 1 Proceso de recaudo de cartera	27
Gráfica 2 Diagrama de procesos financieros	27
Gráfica 3 Comparativo inductores con y sin cartera.....	34
Gráfica 4 Cartera por cursos, 2017	37
Gráfica 5 Rotaciones Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz	38
Gráfica 6 Flujo de caja con y sin cartera.....	39
Gráfica 7 Comportamiento EBITDA	40
Gráfica 8 Ventas - EBITDA.....	41
Gráfica 9 Ventas - Rentabilidad Neta	41
Gráfica 10 Ventas - Margen EBITDA	42

1. Resumen

Según los datos financieros de los últimos cuatro años suministrados por parte de la Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz - ENSNSP, se busca hacer un análisis para la implementación de un procedimiento que ayude a la reducción de los niveles de cartera. Como primera medida se realiza una descripción de los posibles problemas que conllevan al incremento del rubro cartera, realizando una propuesta para la mejora de estos procesos y/o procedimientos. De la misma forma se proponen dos posibles soluciones para el manejo de la cartera, uno es crear el cargo de un analista de recaudo que lleve todo el proceso de cartera desde sus inicios hasta el final, o la contratación de una empresa especialista en recaudo de cartera que se encargue de todo el proceso basado en la información suministrada por la escuela. Al final del documento se podrá visualizar la conclusión del trabajo realizado.

De igual forma con los estados financieros suministrados por la Escuela se realizó un comparativo de indicadores financieros teniendo de un lado los estados financieros originales y en el otro los mismos, pero con la inclusión del rubro de cartera de cada año.

1.1. Palabras claves:

- MEN: Ministerio de Educación Nacional
- SED: Secretaria de Educación Distrital
- Programa de Formación Complementaria: Estudio pedagógico de 4 semestres que se ofrece para los bachilleres graduados en la Escuela o en otros colegios cuyo enfoque es la formación pedagógica.
- Hermana: Rectora encargada de la institución, cuya formación es religiosa.
- ENSNSP: Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz
- SIMAT: Plataforma de Sistema de Matricula Estudiantil de Educación Básica y Media.
- ESAL: Entidades Sin Ánimo de Lucro
- Básica Primaria: Comprende los grados primero, segundo, tercero, cuarto y quinto.
- Básica Secundaria: Tiene los grados sextos, séptimo, octavo y noveno.
- Media: Decimo y once. Son los últimos dos grados antes de pasar a una carrera técnica o profesional.

2. Introducción

La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz es una institución educativa de carácter privado con formación católica ubicada en la Ciudad de Bogotá, creada en 1949 con el objetivo de ayudar a los menos favorecidos de la zona sur; ofreciendo una educación de calidad y comprometida con la formación de mejores personas para un mañana.

A lo largo de la historia en la Escuela han quedado pendientes cuentas por cobrar a los padres de familia de algunos estudiantes, de las cuales con el transcurso de los años van quedando en el olvido sin dejar contablemente su registro y solo con un soporte en Excel de los meses de pensiones que no fueron cancelados. Este proceso es realizado por el área financiera, sin embargo, al momento del cambio de personal esas cuentas se van traspapelando sin quedar claro el valor adeudado.

De acuerdo con lo anterior este trabajo tiene como objetivo principal; “reducir los niveles de cartera en la Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz, basados en la información del año 2017 sin tener que reducir el nivel de estudiantes”, para cumplir con el objetivo propuesto se van a realizar tres fases en el trabajo, la primera que se enfoca en describir las causas que generan los altos índices de cartera en la escuela, como segundo se busca; implementar un procedimiento que ayude a reducir los niveles de cartera y por último se busca medir los resultados de la implementación del modelo, mediante unos indicadores financieros que nos muestre los cambios que tendría la cartera o el área de financiera en la Escuela.

Se realizarán dos tipos de estudios, exploratorio que permitirá reunir la información bibliográfica necesaria para poder abastecer el marco teórico y los conocimientos que sean necesarios para la solución del problema y explicativo dado que en el proyecto se busca encontrar las razones y/o causas por las cuales se está presentando la situación en análisis, contribuyendo a su solución.

El método de investigación que se tendrá en cuenta para la realización del proyecto es experimental, dado que se van a llevar a cabo una serie de supuestos y planteamientos para dar solución al problema.

Como resultado se busca comparar la situación financiera actual y como sería con la aplicación del procedimiento, brindando no solo una mejora en el área de cartera sino a la vez unas bases financieras que contribuyan a una planeación financiera-económica de corto y largo plazo que ayude a cumplir los objetivos institucionales.

3. Delimitación del Ejercicio de Investigación

Identificar las causas que generan la dificultad de recaudo de cartera en los Colegios privados, específicamente en la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz de la Ciudad de Bogotá. Basados en los datos anteriores se busca implementar un procedimiento que perfeccione el proceso de recaudo de cartera del Colegio reduciendo los niveles a lo mínimo posible.

La Educación en Colombia se encuentra regulada por el Estado en cabeza del Ministerio de Educación seguido por la Secretaria de Educación. Las instituciones educativas pueden prestar los niveles de educación; básica primaria, básica secundaria y media. Estas instituciones pueden ser de carácter privado o público, el primero es ejercido por un ente económico privado formado por profesionales expertos en educación y el segundo es ejecutado por parte del Estado.

La Educación en Colombia se encuentra regulada por la constitución política de 1991 en su artículo 67 el cual indica que es un derecho de la persona, un servicio público que debe ser suministrado por el Estado y cuyo fin es mejorar la formación moral, intelectual y física de los educandos:

Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Cuando el servicio educativo es prestado por colegios de carácter público este no tiene ningún costo es subsidiado por parte del Estado, diferente cuando es prestado por parte de colegios privados que generan unos costos los cuales se establecen anualmente y dependen del tipo de educación y el sector en el cual se encuentre ubicado.

Para poder prestar el servicio educativo los colegios privados requieren de unos ingresos los cuales son cobrados a los padres y/o responsables de los estudiantes.

Por ser la Educación un derecho fundamental de los colombianos, los colegios privados no se pueden negar a prestar el servicio por ningún motivo, por lo cual, así se encuentre en mora o sin pago se deben recibir a los estudiantes y brindar el servicio ofrecido.

Actualmente en el sector privado del país estudian aproximadamente 1.7 millones de jóvenes los cuales son costeados por sus familias y 1 millón por el Estado, este proceso se da cuando el estado no cuenta con la oferta educativa requerida, por esta razón por medio de las secretarías de educación costean el estudio de los jóvenes.

Se considera que un establecimiento educativo privado es legal cuando tiene licencia de funcionamiento emitida por la Secretaría de educación para todos los grados que se ofrecen, los colegios privados pueden ser creados por personas naturales o por personas jurídicas, en la actualidad las personas naturales tienen el 55.8% de los colegios privados y las personas jurídicas el 44.2% los cuales se dividen así; sociedades 17.9%, asociaciones, corporaciones y/o fundaciones un 15.9%, comunidades religiosas 8.6%, cooperativas 1.6% y entidades de régimen especial el 0.2%, en nuestro caso el colegio hace parte de comunidades religiosas.

La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz por pertenecer al sector educativo privado, aplica diferentes estrategias para evitar la evasión del pago de los costos educativos; como el manejo de garantías requeridas al momento de suscribir el contrato educativo entre los cuales se encuentran; pagares, letras de cambio y solicitud de codeudor; otro mecanismo de control consiste en la restricción de información referente al proceso de evaluación de los estudiantes y recuperación de asignaturas que no han cumplido con los objetivos mínimos para su aprobación.

La escuela se diferencia frente a las instituciones privadas en no contar con asistencia legal en el momento previo, durante y posterior a la suscripción del contrato de matrícula; de la misma forma no tienen un mecanismo de cobranza establecido que garantice los ingresos.

Por pertenecer a una comunidad religiosa la escuela no percibe únicamente el ingreso derivado del contrato educativo, ya que ellos tienen otras fuentes de financiación como son las donaciones y eventos humanitarios; por lo tanto, la inversión en el departamento de cartera no es su prioridad.

4. Problema

La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz presenta varios conflictos que le dificultan la prestación del servicio educativo, se puede encontrar que uno de ellos es la infraestructura la cual es de propiedad de la Comunidad de Nuestra Señora de la Paz y es una edificación antigua que no ha tenido remodelaciones o reforzamientos a causa de los problemas económicos.

La escuela hace parte de una Comunidad Educativa Religiosa la cual está integrada por cuatro colegios ubicados en el sur de la ciudad y su ente principal que es la Comunidad religiosa cuyo objeto es la evangelización a niños y personas menos favorecidas, obras de solidaridad con los más pobres y enfermos de Colombia y de Ecuador.

En cuanto a los procesos de la institución se encontró que no hay establecido una planeación financiera a largo plazo, dificultando en gran manera el desarrollo de la actividad económica y una visión del futuro. Tampoco existe un proceso establecido de selección de estudiantes, que evite de alguna manera la filtración de jóvenes con problemas académicos o de convivencia profundos que puedan llegar a afectar a los demás estudiantes, o al mismo tiempo familias que no cuenten con los recursos necesarios para cubrir los costos del servicio educativo.

De la misma forma la Escuela no cuenta con un proceso de mercadeo que lo ayude a expandirse o darse a conocer en el sector o en la Ciudad, debido a esto es muy poca la estimulación que se da a los estudiantes para que continúen con la vocación del colegio en cuanto al proceso pedagógico de formación de Normalistas para un futuro.

La institución es de carácter católico y busca que sus estudiantes tengan una formación espiritual-religiosa integra y profunda, pero para llegar a esto se debe comenzar a nivel hogar esta formación; es ahí cuando se habla de los padres de familia actuales los cuales se encuentran influenciados en mayor parte por una sociedad de consumismo y de supervivencia dejando de lado los valores morales, éticos y religiosos en la formación de sus hijos.

Para la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz sería un avance significativo reducir los niveles de cartera, ya que en la actualidad no está generando ninguna utilidad o “valor agregado” a la institución, los ingresos percibidos son para cubrir los gastos generados. Es importante indicar que la Escuela es un ente sin ánimo de lucro “no busca generar utilidades” pero si no genera un excedente no tiene los recursos para reinvertir y ofrecer un mejor servicio educativo o de mejor calidad, infraestructura, planta de docentes mejor calificados, mejorar los horizontes del Colegio y demás gastos que puedan ayudar a crecer la Escuela.

5. Hipótesis o pregunta del problema

¿Cuáles son las causas que generan los altos niveles de cartera en los Colegios Privados de Bogotá, especialmente en la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz y que procedimiento se puede implementar para su reducción?

6. Objetivo general

- Reducir los niveles de cartera en la Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz, basados en la información del año 2017 sin tener que reducir el nivel de estudiantes.

6.1.Objetivos específicos

- Describir las causas que generan los altos índices de cartera en la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz.
- Implementar un procedimiento que ayude a reducir los niveles de cartera en la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz.
- Medir los resultados de la implementación mediante indicadores financieros.

7. Marco de Referencia

7.1.Marco Conceptual

A continuación, se especifican algunas de las pautas que compone el derecho a la educación según el ministerio de educación Ley 115 de febrero 8 de 1994, razón por la cual es necesario identificar y dar solución a los problemas de recaudo de pagos, para así poder cumplir con este derecho básico:

La Ley 115 en su artículo primero indica cual es el objeto de la misma:

“La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (Ley 115, 1994)

Como primera claridad se establece que la educación es un derecho y un deber del ser humano, que ayuda a la formación integral del mismo fundamentada en la dignidad del ser como persona.

En la misma Ley 115 se establece que el servicio educativo podrá ser prestado por instituciones educativas del Estado o públicas y de igual forma por particulares quienes podrán crear establecimientos educativos en las condiciones requeridas y/o establecidas en las normas pertinentes y la reglamentación dada por el Gobierno Nacional.

En su artículo 6 determina quienes son los participantes de la comunidad educativa, los cuales señala:

“La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares” (Ley 115, 1994)

La Ley enfatiza que la familia como núcleo principal de la sociedad es el primer responsable de la educación de los hijos hasta su mayoría de edad (18 años en Colombia).

La educación es importante porque:

- Es uno de los factores que más influye en el avance y progreso de personas y sociedades. Además de proveer conocimientos, la educación enriquece la cultura, el espíritu, los valores y todo aquello que nos caracteriza como seres humanos.
- Es necesaria en todos los sentidos para alcanzar mejores niveles de bienestar social y de crecimiento económico; para nivelar las desigualdades económicas y sociales; para propiciar la movilidad social de las personas; para acceder a mejores niveles de empleo; para elevar las condiciones culturales de la población; para ampliar las oportunidades de los jóvenes; para vigorizar los valores cívicos y laicos que fortalecen las relaciones de las sociedades; para el avance democrático y el fortalecimiento del Estado de derecho; para el impulso de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- El conocimiento se ha convertido en uno de los factores más importantes de la producción. Las sociedades que más han avanzado en lo económico y en lo social son las que han logrado cimentar su progreso en el conocimiento, tanto el que se transmite

con la escolarización, como el que se genera a través de la investigación. De la educación, la ciencia y la innovación tecnológica dependen, cada vez más, la productividad y la competitividad económica, así como buena parte del desarrollo social y cultural de las naciones.

- La educación contribuye a lograr sociedades más justas, productivas y equitativas. Es un bien social que hace más libres a los seres humanos.

7.2.Marco Teórico

Para comenzar a dar un enfoque sobre el tema a investigar, se realiza una caracterización de la historia de la educación, la educación en el mundo, la educación en Colombia y por último la educación en la ciudad de Bogotá.

7.2.1. Historia de la educación.

La educación va de la mano con la evolución del ser humano, todas las sociedades en sus diferentes décadas o siglos se han apoyado en la enseñanza. Se conoce que la educación tiene su origen en las comunidades primitivas y el punto de referencia se encuentra cuando el ser humano pasa de vivir un estilo de vida nómada a establecerse y ser sedentario.

También se cuentan con los métodos de enseñanza más antiguos los cuales se establecieron en el antiguo oriente: India, China, Persia, Egipto, así como en la Grecia antigua. Las sociedades basaron inicialmente su enseñanza en temas religiosos y de tradiciones según sus grupos étnicos. Como segundo método se encuentra la educación de la antigua Grecia, en donde Sócrates, Platón y Aristóteles, fueron los pensadores de mayor influencia, el objetivo griego era preparar intelectualmente a los jóvenes para asumir posiciones de liderazgo en las tareas del Estado y en la sociedad; esta enseñanza siglos después sirvieron como base para el desarrollo del arte y áreas de filosofía.

Durante los primeros siglos la base de conocimientos se centralizaba en las siete artes liberales que se dividían así:

- "Trivium", formado por la gramática, la retórica y la lógica
- "Quadrivium", formado por la aritmética, geometría, astronomía y música.

Durante la Alta Edad Media (s. XII), las ideas del escolasticismo se impusieron en la educación de Europa Occidental, la cual utilizaba la lógica para reconciliar la teología cristiana con los conceptos filosóficos de Aristóteles. En este período los principales lugares para aprender eran las bibliotecas de los monasterios. También desarrolló la forma de aprendizaje a través del trabajo o servicio propio. A pesar de eso, la educación era un privilegio de las clases superiores y la mayor parte de los miembros de las clases bajas no tenían acceso a la misma.

El renacimiento (siglos XV y XVI) fue un período en que el estudio de las matemáticas y de los clásicos llegó a extenderse, como consecuencia del interés por la cultura clásica

griega y romana. En las escuelas se introdujeron temas como las ciencias, la historia, la geografía, la música y la formación física.

En los inicios del siglo XVI, las iglesias protestantes establecieron escuelas en las cuales se enseñaba a leer, escribir, nociones básicas de aritmética, el catecismo en un nivel elemental, y cultura clásica, hebreo, matemáticas, y ciencias, en lo que se podría denominar enseñanza secundaria.

El siglo XVII fue un período de rápido progreso de muchas ciencias y de la creación de instituciones que apoyaban el desenvolvimiento y la importancia del conocimiento científico.

En el siglo XVIII el teórico Jean-Jacques Rousseau tenía diferentes propuestas de enseñanza, tanto en Europa como en otros continentes las cuales se enfocaban en enseñar a leer en una edad posterior y el estudio de la naturaleza y de la sociedad por observación directa, estas propuestas sólo eran aplicables a los niños del sexo masculino: las niñas debían recibir educación convencional.

En el siglo XIX el alemán Friedrich Froebel, introdujo la educación preescolar la cual se conoce como el “Kindergarten”. En este mismo siglo las nuevas naciones independientes de América Latina, especialmente Argentina y Uruguay, miraron para Europa y los Estados Unidos buscando modelos para sus escuelas.

En inicios del siglo XX la actividad educativa estableció el programa de actividades que se derivaba de las teorías de Dewey que fortalecía el desenvolvimiento educativo del alumno en términos de animación de las necesidades e intereses del mismo. Llegó a ser el método principal de instrucción durante muchos años en las escuelas de los Estados Unidos y de otros países. Todos ellos ejercieron amplia influencia en los sistemas educativos de los países de América latina. Este siglo estuvo marcado por la expansión de los sistemas educacionales de las naciones industrializadas, así como por la aparición de sistemas escolares entre las naciones de Asia y África.

7.2.2. La educación en el mundo

En el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo, menciona que la enseñanza privada se ha ampliado, el número de países con más del 20% de matriculación en establecimientos de enseñanza privado aumentó entre 2005 y 2015. En algunos países del África subsahariana y del Asia Meridional, muchas escuelas privadas no están reglamentadas, especialmente las escuelas de bajo costo que atienden a las poblaciones pobres, cuyo rápido crecimiento ha superado las capacidades de ordenación de los gobiernos.

La reglamentación de las escuelas privadas puede mejorar la equidad, pero requiere una acción concertada. Los entornos normativos deficientes son especialmente problemáticos cuando se produce una rápida expansión de poderosas cadenas privadas. Bridge International Academies cuenta con más de 500 escuelas en 5 países. En inspecciones realizadas en Kenya y Uganda se señaló la existencia de docentes no cualificados,

infraestructuras inadecuadas y planes de estudios no autorizados, y los tribunales confirmaron las decisiones ministeriales de cerrar algunas escuelas.

En la educación pública la matriculación en la enseñanza superior ha ido aumentando constantemente, impulsada por mejores tasas de progreso de los educandos y un mayor número de estudiantes a tiempo parcial. Los gobiernos utilizan los marcos legislativos nacionales para fomentar la equidad y la asequibilidad en la enseñanza superior, pero pocos países garantizan el acceso universal. Entre los que sí lo garantizan figuran Ecuador, Grecia y Túnez. Muchas leyes que garantizan el acceso a la enseñanza superior, como las promulgadas en el Brasil y la República Democrática Popular Lao, prohíben la discriminación y fomentan el acceso de las minorías y los grupos desfavorecidos.

A medida que ha aumentado la demanda de enseñanza superior, los gobiernos han transferido parte de la carga financiera a las personas, ya sea aumentando los derechos de matrícula, o estimulando la enseñanza privada. Aun cuando no se cobran derechos de matrícula, pero esto por sí solo no garantiza la asequibilidad. Sin apoyo adicional, el acceso universal gratuito puede terminar subvencionando a los ricos. En Filipinas, en 2016 se suprimieron los derechos de matrícula de las universidades públicas, pero éstas ya estaban atrayendo a estudiantes de orígenes más ricos. (Unesco, s.f.)

Los países de ingresos altos evalúan a menudo los resultados del aprendizaje utilizando marcos y herramientas de evaluación nacionales normalizados, a veces vinculados a la financiación pública, como en los Estados Unidos. Algunos países de ingresos medios, entre ellos la República Islámica de Irán y México, ofrecen exámenes finales en línea generados automáticamente para cada distrito. En otros países se recurre más a facilitadores del aprendizaje para generar evaluaciones formativas y no se hace un acopio sistemático de datos para su análisis. Además, para la evaluación de los logros del aprendizaje, algunos programas van más allá de las competencias en lectoescritura estrictamente definidas. El programa de lucha contra el analfabetismo en Francia evalúa la autonomía, la confianza, la motivación, las interacciones de la vida cotidiana y el desarrollo cognitivo de los participantes.

Aunque la educación debe estar controlada por el gobierno, esta se ve afectada por los cambios que se realizan en periodos electorales, el informe mundial sobre la educación, menciona que es trascendental para el crecimiento a nivel mundial de la misma, que tanto entes públicos como las personas naturales ejerzan de alguna manera control sobre los recursos que se deben invertir en el mejoramiento de las educación en cada País, han aumentado las instituciones informales que no cumplen con los requisitos para certificar y las entidades privadas, dados los malos manejos de los recursos destinados para la educación pública.

7.2.3. La educación en Colombia

Colombia ha puesto a la educación como la principal prioridad para mejorar la prosperidad económica y social del país y ha prometido más recursos para este sector que para cualquier otra área de política. Ha dado grandes pasos para ofrecer una educación incluyente y de calidad. Ha logrado alargar el periodo de tiempo que los niños colombianos van a la

escuela, y ha garantizado que más niños ingresen al sistema desde edades más tempranas y continúen hasta la educación superior, en particular, entre los más desfavorecidos. Se han introducido mecanismos de aseguramiento de la calidad y se han hecho esfuerzos para mejorar la profesión docente. Estos son logros notables considerando los retos socioeconómicos y las disparidades regionales que enfrenta el país. Sostener este progreso será crucial para convertir en realidad las ambiciones de Colombia de ser el país mejor educado de América Latina.

En las últimas dos décadas, el sistema educativo colombiano ha experimentado una transformación fundamental. El acceso a la educación ha sido una prioridad, con políticas ambiciosas que buscan incrementar el número de estudiantes matriculados en todos los niveles y llevar los servicios educativos a todos los rincones del país. En solo una década, la esperanza de vida escolar ha aumentado dos años, y la participación en la Atención Integral y Educación de la Primera Infancia (EIAPI) y la educación superior se ha incrementado en más del doble; hasta el 40% y 50% respectivamente. Colombia actualmente enfrenta dos retos cruciales: cerrar las brechas existentes en términos de participación y mejorar la calidad de la educación para todos. Las desigualdades comienzan a temprana edad; muchos niños desfavorecidos nunca van a la escuela, o no empiezan a tiempo o asisten a instituciones de menor calidad.

Adicionalmente se han hecho importantes reformas para mejorar la efectividad de la asignación y el uso de los recursos en Colombia. La introducción de una fórmula de financiación por estudiante ha permitido adaptar la financiación a las necesidades, aunque se necesitan mejoras adicionales para garantizar que todas las escuelas reciban los recursos mínimos para brindar oportunidades de aprendizaje de calidad. Varios esquemas de incentivos basados en los resultados han estimulado a los gobiernos locales, las escuelas y los docentes a centrar más su atención en los resultados del aprendizaje. Con el fin de garantizar que dichas medidas eleven los estándares de todos los niños, será importante tener más en cuenta las distintas necesidades locales, su contexto y su capacidad. En el caso de la educación superior, será indispensable crear un nuevo sistema de financiación para cumplir los ambiciosos planes de reforma del país. En el presupuesto para la educación, la asignación de más recursos a los ciclos educativos iniciales podría mejorar los resultados, y reducir las deficiencias debidas a la repetición de cursos y la deserción escolar.

7.2.4. La educación en Bogotá

La cobertura de la Educación en Bogotá es una de las más altas del país; Tanto en básica primaria como secundaria el alcance supera el 90 %, mientras que en la educación superior es del 86 %. Esto, en gran medida, se debe a que el sector público ofrece educación gratuita y a que la formación técnica, tecnológica y profesional cuenta con una oferta variada en la capital.

Según el espectador y el ranking realizado por Asesorías Académicas Milton Ochoa quien para hacer esta medición tiene en cuenta Aspectos establecidos por el Ministerio de Educación como Desempeño, progreso, eficiencia, ambiente escolar y los resultados de las pruebas saber del año anterior, hay que tener en cuenta que los mejores colegios según el ranking realizado son escuelas privadas y las oficiales aparecen después del puesto 200.

Tabla 1 Diez mejores colegios, pruebas 2017.

1	Liceo Campo David	(76,1 %)
2	Colegio La Colina	(75,6 %), se destacan en matemáticas e inglés
	Estos dos colegios son superados a nivel nacional por tres instituciones: el colegio Nuevo Cambridge (77,7 %) y La Quinta del Puente (77,6 %) de Floridablanca Santander y el Diana Oese (77,2 %)	
3	Nuevo Gimnasio Colombo Británico	(75,4 %)
4	Colegio Anglo Americano	(75 %)
5	Liceo Navarra	(74,7 %)
6	Gimnasio Vermont	(74,7 %)
7	Colegio Santa Francisca Romana	(74,4 %)
8	Instituto Alberto Merani	(74,4%)
9	Colegio San Carlos	(74,1%) se destacan en el idioma inglés
10	Colegio Los Nogales	(73,8 %), el cual sobresale en inglés y matemáticas

Fuente: (EL Espectador, 2017)

Las instituciones oficiales de Bogotá aparecen a partir del puesto 260 a nivel nacional, el cual es ocupado por el Instituto Técnico Central (67,2 %), el cual se destaca en matemáticas.

En la actualidad se implementa el programa de Ser Pilo Paga, el cual consiste en que el Gobierno les da la posibilidad a los estudiantes de excelentes resultados en las pruebas saber y escasos recursos económicos de estudiar su carrera profesional en instituciones de educación superior que se encuentran acreditadas de alta calidad. Los requisitos para que el crédito sea condonado es que apruebe todos los semestres y puede aplazar como máximo 1 año, si el estudiante se retira o pierde debe pagar el valor del crédito otorgado por el Gobierno por el total de la carrera escogida.

El BID (Banco Interamericano de Desarrollo) sugiere a Colombia que se incentive la formación en programas que sean coherentes con la realidad que se vive en las ciudades, ya que indica que la mayoría de la oferta de educación superior esta desalineada con el sector productivo del país. Ya han sido muchas las pruebas superadas en el sistema educativo de Colombia, como el aumentar la cobertura y el acceso a la mayoría de los jóvenes del país, pero también queda continuar por el lado de calidad y la necesidad de formar jóvenes en carreras productivas para el país y que a la par sean rentables para los profesionales.

7.2.5. La Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz

La institución fue fundada el 20 de Marzo de 1949 por Monseñor Bernardo Sánchez Muñoz, en el Barrio Santander, al sur de Bogotá, el interés inicial de esta obra educativa estuvo centrado en la educación de los niños y los jóvenes para que a través de ellos, se pueda educar a la familia. Inicialmente se realizó el trabajo educativo con niños y niñas, para 1951 se efectuó la separación quedando dos instituciones una de varones y otra de señoritas.

En los años sesenta llegan a Bogotá una cantidad importante de personas que vienen de zona rural en busca de mejores condiciones de vida, con esta situación el crecimiento de la Escuela fue considerable por lo cual se decide que el énfasis de la Escuela se realice en fundamentación en humanidades y en pedagogía, valores cristianos, cívicos y de urbanidad, además de proyección de servicio, promoción y educación a la comunidad.

En 1980 tras la muerte del fundador la Escuela paso al mando de la Comunidad de Hermanas de Nuestra Señora de la Paz, igual que otros 3 colegios fundados por el Monseñor en otras localidades de la ciudad, en esta etapa el énfasis de la Escuela se orienta al Proyecto de Formación de Maestros de acuerdo con los criterios de la Arquidiócesis para los Colegios Parroquiales.

Es así como actualmente el colegio de varones es la Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz de carácter católico - privado y su enfoque está dirigido a la formación pedagógica por medio del Programa de Formación Complementaria, el cual comprende un total de 5 semestres para bachiller académico y de 4 semestres para bachiller pedagógico.

La misión de la Escuela comprende:

La Escuela Normal Superior Nuestra Señora de Paz como institución confesional católica forma niños y jóvenes en niveles de Básica y Media Académica, conscientes del ser cristiano, rol asumido como sujetos sociales con alta calidad humana y amplia proyección social, comprometidos con el momento histórico, expresado en la idoneidad ética, política, social y académica con las que asumen la realidad.

En el Programa de Formación Complementaria forma maestros y maestros para Pre-Escolar y Básica Primaria como constructores de Paz desde su experiencia de Fe, el saber pedagógico, la creación y re-creación de la historia y la cultura, la producción y comunicación de los saberes, además de la participación en procesos de investigación y transformación de las realidades locales, regionales y nacionales. (Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz, s.f.)

La visión de la Escuela comprende:

La Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz, es una institución católica de carácter privado comprometida con el desarrollo de la persona en todas sus dimensiones. Se constituye para la localidad y el Distrito Capital en un centro de formación y construcción de saber pedagógico, a partir de procesos investigativos, articulados a la comprensión de la escuela, la educación y la enseñanza.

Se proyecta como una institución de alto nivel académico, pedagógico y organizativo a través de la formación para la Paz en orden a la transformación de las realidades locales y globales. (Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz, s.f.)

7.3. Marco Legal

La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz por ser parte de una comunidad religiosa, tiene ciertas concesiones dadas por la firma del concordato entre la república de Colombia y la Santa Sede. Dentro de los artículos en el inscritos manifiestan que tienen libertad para administrar los siguientes:

En el artículo 2 se encontró que la iglesia católica tiene la potestad civil para ejercer libremente su autoridad espiritual y jurisdicción eclesiástica; es decir tiene sus propias leyes emitidas por su gobierno y administración las cuales regirán a todos los entes que se acojan a este concordato.

De la misma manera indica en su artículo 4 que:

“El Estado reconoce verdadera y propia personería jurídica a la Iglesia Católica. Igualmente, a las Diócesis, Comunidades religiosas y demás entidades eclesiásticas a las que la ley canónica otorga personería jurídica, representadas por su legítima autoridad” (Corte Suprema, 1973)

Es decir, el colegio posee su personería jurídica emitida por la Ley canónica y se rige para las leyes de la Iglesia Católica no bajo las leyes civiles del país.

De la misma forma en el artículo 5 del mismo concordato aclara; que la iglesia consciente de la misión que les compete para servir al ser humano en sus diferentes ámbitos, cooperara para el desarrollo en particular para de la educación y enseñanza al público.

El Estado también da libertad a la iglesia católica de fundar, organizar y dirigir centros educativos bajo la dependencia de la autoridad eclesiástica, sin importar su nivel educativo y especialidad.

Sobre la tributación de estas entidades indica en el artículo 24 que las propiedades eclesiásticas pueden ser gravadas en la misma forma que las de los particulares, exceptuando la finalidad de dichas edificaciones, entre las cuales se encuentran (edificios destinados al culto, las curias diocesanas, las casas episcopales y cúrales y los seminarios). De los bienes de entidades sin ánimo de lucro como los destinados a la educación se regirán en materia tributaria a las disposiciones legales establecidas para las demás instituciones de la misma naturaleza. (Corte Suprema, 1973)

Adicional al concordato el colegio también se rige a la legislación colombiana la cual se encuentra contemplada en la Ley 115 de febrero 8 de 1994:

ARTICULO 1.

Objeto de la ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. (Ley 115, 1994)

En su artículo 14 habla que los establecimientos de educación, sean privados u oficiales están en la obligación de ofrecer los niveles de educación preescolar, básica primaria y secundaria y la media.

En el 2016 con la Ley 1819 el Congreso de Colombia adopto una reforma tributaria la cual no coloco a tributar a las iglesias y entidades sin ánimo de lucro, pero si deben registrarse y publicar información sobre sus finanzas, esto con el fin de evitar la evasión de impuestos que se registran por estas entidades. A la vez es un tema sensible ya que el tema divino es algo que no muchos quieren tocar, pero si el cual muchos expertos solicitan que sea revisado y se aumente sus impuestos. (Ley 1819, 2016)

8. Causas Que Generan Los Altos Índices De Cartera En La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz

En la escuela los docentes cuentan con un contrato laboral fijo por término de 10 meses que comprende desde el 1 de febrero al 30 de noviembre, el cual se encuentra regulado por el calendario escolar del colegio. Año tras año se continúa con la planta de docentes o se cambian según las perspectivas que se tengan para el siguiente año.

En este proceso de selección de docentes no se encuentran establecidos unos parámetros o requisitos con los que debe cumplir los docentes.

Anualmente se realiza un presupuesto de ingresos y gastos según las necesidades de la Escuela, esto es una proyección a grandes rasgos de las finanzas, pero no contempla una planeación financiera a corto y/o largo plazo que ayude a cumplir con los objetivos institucionales.

Uno de los ítems que contempla no tener una planeación financiera establecida es que no poseen portafolios de inversión los cuales podrían ayudar a solventar la liquidez de la Escuela.

El proceso de matrículas estudiantiles se realiza en el mes de diciembre; los estudiantes nuevos deben presentar unos documentos que son necesarios para el proceso de selección pero más allá de esto, no se tiene implementado un proceso de selección de estudiantes que ayude a establecer unos parámetros para admitir o rechazar un candidato cuando no cumpla con los requisitos necesarios.

Para el momento de oficializar la matricula se firma un contrato y un pagare como compromiso de la responsabilidad adquirida por parte de los padres de familia y/o acudientes, este es un mecanismo importante que tiene la escuela pero al momento de hacerlo efectivo legal y jurídicamente estas obligaciones no tiene un blindaje jurídico en la contratación, ya que no tiene una firma de cobranzas que gestione el cobro de la deuda, no cuenta con asesoría legal para conocer si se encuentra dentro o fuera de la Ley.

La Escuela es muy conocida en su sector por la reputación y antigüedad que tiene en la prestación del servicio educativo, pero no tiene contemplado un mercadeo para dar a conocerse en diferentes lugares de la Ciudad, de la misma forma las personas de la localidad no conocen el énfasis pedagógico que ofrece a sus estudiantes desde sexto de bachillerato, adicionando el Programa de Formación Complementaria que se ofrece después de la culminación del grado once de bachillerato y el cual tiene muy poco incentivo dentro de sus estudiantes.

Tabla 2 Matriz DOFA

Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • El excluir de los estados financieros el rubro de cartera. • Poca planeación financiera a largo plazo. • No cumplir con la normatividad contable actual. • Demasiada cordialidad en el momento de ejercer una política clara para la gestión de cobro. 	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un procedimiento de cartera acorde a las necesidades de la escuela. • Incluir el rubro de Cartera en los estados financieros para analizar la información contable completa.
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Interés de la escuela por mejorar el recaudo de cartera. • Estandarizar el procedimiento de cartera y su recaudo. 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Económicas por parte del cliente, lo que ocasionaría que los niveles de cartera se incrementaran • Deterioro y obsolescencia de los recursos físicos. • La no implementación total del procedimiento de cartera.

Fuente: Elaboración Propia.

Peer group; como análisis externo se compara la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz con dos colegios; uno perteneciente a la comunidad, Colegio Nuestra Señora de la Paz (CNSP) y el Colegio Parroquial Santa Isabel de Hungría. Estos dos colegios se encuentran en el sector centro y sur de la ciudad el mismo sector donde se encuentra ubicada la Escuela.

A continuación, se presenta un comparativo del costo de las pensiones para los 3 colegios en este 2018. En este se puede analizar que los costos de la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz se encuentran en su mayoría por encima a los costos del CNSP, solamente se hallaron 2 grados (4° y 5°) que se encuentran por debajo. En diferencia con el colegio Santa Isabel de Hungría cuyos costos en todos los grados son mayor a los de la escuela, se encuentran desde un 3.53% hasta un 16.33% por encima.

Es importante resaltar que el colegio Santa Isabel de Hungría ofrece los grados pre-jardín, jardín y transición, cuyos grados no son ofrecidos por los otros dos colegios pertenecientes a la comunidad.

Tabla 3 Comparativo costos 2018

GRADOS	Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz	Colegio Nuestra Señora de la Paz	Sta Isabel De Hungria	Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz vs CNSP	Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz vs STA ISABEL
1	223.900	193.000	267.604	16,01%	-16,33%
2	222.600	193.000	260.418	15,34%	-14,52%
3	222.600	193.000	260.418	15,34%	-14,52%
4	222.600	240.300	262.947	-7,37%	-15,34%
5	227.900	240.300	250.897	-5,16%	-9,17%
6	227.900	213.900	242.836	6,55%	-6,15%
7	225.800	161.800	234.989	39,56%	-3,91%
8	217.350	161.800	234.989	34,33%	-7,51%
9	212.000	161.800	234.989	31,03%	-9,78%
10	201.450	192.800	225.349	4,49%	-10,61%
11	201.450	192.800	208.821	4,49%	-3,53%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con los colegios escogidos para la formación del peer group y la escuela, se muestran los resultados del índice sintético de calidad educativa del año 2017, los cuales son resultado de las pruebas aplicadas a los estudiantes de primaria, secundaria y media:

Tabla 4 Índice Sintético de Calidad 2017

COLEGIO	PUESTO PRIMARIA	PUESTO SECUNDARIA	PUESTO MEDIA
Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz	6624	1368	1408
Colegio Nuestra Señora de la Paz (Comunidad)	*No reporta	1420	1819
Colegio Parroquial Santa Isabel de Hungría	906	1463	1878

Fuente: (Ochoa, 2018)

En este cuadro se puede visualizar que el santa Isabel de Hungría ocupó un mejor puesto en primaria en comparación con los otros dos colegios, se puede tomar como uno de los factores que afecta este resultado es que ellos educan a los niños desde su inicio en pre-jardín (1-2 años), grados que no son ofrecidos por los otros dos colegios, por lo cual cuando los niños llegan a realizar un primero con 4 o 5 años ya han sido formados en otros colegios o jardines, la escuela no conoce las bases educativas que pueden traer.

En secundaria y media la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz se posicionó en un mejor puesto que el colegio de la comunidad y el Sta Isabel de Hungría, por lo cual se da unos indicios que el proceso que realiza el colegio con los estudiantes desde primaria hasta el grado once mejora los resultados y el nivel educativo de los estudiantes.

Se puede decir que la Escuela tiene unos costos promedios para pensiones en todos los grados ofrecidos comparándolo con el nivel educativo con el cual los estudiantes salen del colegio. Tiene como debilidad el hecho de no ofrecer los grados pre-jardín, jardín y transición los cuales podrían ayudar a mejorar sus resultados en el nivel educativo para la básica primaria.

Continuando con las generalidades de la escuela, se aclara que la institución pertenece al grupo de entidades sin ánimo de lucro, el consejo técnico de la contaduría clasifica a las entidades en 2 grupos donde las ESAL se encuentran en el grupo N° 2:

“unidades institucionales, que están en condiciones, por derecho propio, de poseer bienes y activos, incurrir en obligaciones e involucrarse en actividades económicas y transacciones con otras unidades” (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2015)

En dicho concepto se indica que el aporte que realizan las ESAL al PIB del país se estima en un 15%, aunque se tienen dudas en el 90% de estas entidades, en su aparente sin ánimo de Lucro que dicen manejar, por lo cual el estado emitió la Ley 1819 del 2016 para comenzar a poner en cintura a varios entes que se encuentran refugiados detrás de esta figura.

El concepto indica que para ser una entidad sin ánimo de lucro se debe cumplir con tres requisitos:

1. Deben ser personas jurídicas.
2. Las actividades desarrolladas por las ESAL pueden ser en beneficio de los asociados, terceros o públicos en general. (Para nuestro caso del Colegio el beneficio es para el público en general)
3. No persigue distribuir utilidades.

Este concepto aclara que las ESAL están obligadas a llevar contabilidad y en la mayoría de los casos a tener revisor fiscal. De la misma forma que también las acobija el marco técnico normativo para la contabilidad, el cual posiciona la escuela en el grupo N° 2 de NIIF para PYMES.

Teniendo en cuenta lo anterior y según el cronograma de adopción para las NIIF en Pymes establecido en el Decreto 3022 de 2013, la Escuela debió presentar sus primeros estados financieros al 31 de diciembre de 2016, en este momento la escuela no ha cumplido con esta obligación.

9. Implementar Un Procedimiento Que Ayude A Reducir Los Niveles De Cartera En La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz

A continuación, se dan a conocer el concepto de costos educativos que son cobrados por parte de la escuela, esto con el objetivo de identificar los ingresos de la escuela, antes de presentar las dos propuestas realizadas para reducir los niveles de cartera.

Los costos de matrícula, pensiones y otros cobros se actualizan anualmente en cada institución educativa, esto se encuentra regulado por el artículo 202 de la Ley 115 de 1994 y de acuerdo con lo que disponga el Ministerio de Educación Nacional, estos costos son aprobados para cada grado ofrecido por la institución mediante Resolución emitida por la Secretaría de Educación Distrital.

Pensiones:

El servicio educativo anual correspondiente a pensiones escolares, se factura en 10 mensualidades anticipadas iguales iniciando desde febrero y finalizando en noviembre.

Tabla 5 Comparativo facturación

Actualmente	Propuesta
La facturación de los servicios educativos se realiza en los 10 primeros días del mes que se está cobrando.	Que el cobro se siga realizando en los 10 primeros días del mes.
El volante de pago se entrega a los estudiantes el primer día del mes en curso y debe ser cancelado en la entidad bancaria autorizada por el Colegio	Se propone que al inicio del año escolar se emita una libreta de pensiones que incluya los 10 meses del año con las fechas especificadas para el cobro cada mes.
Se tienen dos fechas de corte de la factura mensual: la primera ordinaria hasta el día 10 y extraordinaria después del día 11.	Se debe continuar realizando de esta forma.
Hasta el día 10 de cada mes el valor de la pensión no tendrá ningún recargo. A partir del día 11 la institución facturará intereses por mora equivalentes al 3% del valor de la pensión.	Por cada mes de atraso en una mensualidad se propone una mora del 3% mensual, ejemplo si la pensión se atrasa en 5 meses la mora a pagar sería del 15% sobre el valor de la pensión adeudada.
El Colegio ofrece un descuento del 5% para los padres de familia que realicen el pago anticipado de las 10 mensualidades.	Se propone que se realice el 5% de descuento cuando se cancela 5 meses por anticipado y un 10% cuando se cancelen los 10 meses.
En ningún caso se debe reembolsar valor de la pensión o parte de esta.	Se debe continuar de la misma forma.
En caso de que un estudiante durante el año escolar tenga que ausentarse del Colegio, deberá cancelar el valor total de	Se debe continuar de la misma forma, en el único caso en que el colegio debería reembolsar valores correspondientes a

la pensión correspondiente al período de su ausencia	pensiones es por cierre de la institución por causas que recaen en obligaciones del colegio.
Para aquellos estudiantes que inicien o se retiren en el transcurso del año lectivo deberán cancelar los meses por los cuales se hará entrega de informe académico.	Se debe continuar de la misma forma.

Fuente: Elaboración Propia.

Matricula:

- El Costo de matrícula corresponde al 10% del valor anual autorizado por la secretaria de educación, este debe ser cancelado al inicio de cada año lectivo para estudiantes antiguos y nuevos.
- El proceso de matrícula para el siguiente año escolar se realiza en el mes de diciembre, para realizar este proceso es necesario que el estudiante antiguo se encuentre a paz y salvo por todo concepto, de la misma forma si es nuevo debe presentar el paz y salvo del colegio anterior.
- La Escuela establece unas fechas en las cuales se realizará el proceso de matrícula en el mes de diciembre, para el mes de enero también se reciben matriculas, pero con unos intereses por realizarse en fecha extemporánea, se propone que tenga un recargo del 10% autorizado por el Consejo Directivo más el valor de los intereses de mora que se liquidarán a la tasa del 3% la misma aplicada para las pensiones.
- Se reembolsará el valor de la matrícula o parte de ella, cuando los padres se trasladen a otra ciudad y lo informen en el mes de febrero del año escolar en curso. Los valores correspondientes a Póliza Estudiantil no son reembolsables.
- Se propone para los estudiantes que ingresan durante los 5 primeros meses del año escolar (febrero-junio) se les factura el 100% del valor de la matrícula, para los estudiantes que ingresan a partir del 6º mes del año escolar (Julio-noviembre) se les factura el 50% del valor de la matrícula, siempre y cuando las notas que traiga del colegio anterior estén dentro de los parámetros de la institución y le sirvan para el año lectivo.

Otros cobros:

- Como concepto de otros cobros se establecen desde el año anterior en la misma resolución aprobada por la secretaria de educación, entre ellos se incluyen servicios de agenda virtual (Plataforma de comunicación entre profesores, padres de familia y estudiantes, en ella también se pueden aplicar procesos de evaluación y/o recuperación), sistematización de logros y carné estudiantil.

Otros servicios:

- En la Escuela no se ofrece el servicio de cafetería para almuerzo y onces de los estudiantes, este lugar se encuentra en concesión con un tercero que se encarga de vender a los estudiantes los productos alimenticios.
Este proceso con la cafetería se aplicó por primera vez en el año 2017 viendo que era más rentable para la Escuela ya que se ahorra el tema de los gastos de sueldos y seguridad social para las personas que se encargaban de atender la cafetería, según la experiencia que se tenía aproximadamente eran 3 personas las cuales debían estar para este servicio.
- La Escuela no cuenta con servicio de rutas escolares propias, se tiene el contacto de una empresa la cual ha prestado el servicio por varios años sin tener ninguna responsabilidad el colegio ante cualquier situación que se pueda presentar, por lo cual no existe ningún cobro que se realice por parte de la escuela sobre este concepto.
- En el mes de octubre se realiza el cobro a los estudiantes de grado 11 por concepto de “Derechos de Grado” que incluye los costos de la ceremonia, este valor será asumido por los estudiantes en su totalidad, se propone que este cobro se realice en el mes de febrero del año lectivo.
- Como otros cobros también se encuentran clasificados la prueba de saber para el grado 11, los simulacros de pre-saber, las salidas pedagógicas y la cuota de asociación; todos estos cobros no representan ninguna utilidad para la escuela, solo se realiza la intermediación para que estos gastos sean cubiertos en totalidad por parte de los padres de familia.

Políticas De Cartera:

Las siguientes políticas generales se proponen sean aplicadas en el manejo de la cartera de los estudiantes, sin importar cuál de las propuestas que se van a presentar para la reducción de cartera sea la seleccionada:

- Todos los estudiantes antiguos deben estar a paz y salvo con el año que finaliza para acceder a la matrícula del siguiente período lectivo.
- El pago de la matrícula en fecha extraordinaria generará una sanción moratoria del 10% sobre el valor de la misma más el valor de los intereses de mora causados hasta la fecha de pago.
- Los demás costos educativos; almuerzos, onces, Transporte Escolar, deben ser cancelados por parte de los padres de familia en contacto directo con el tercero encargado.

- La institución facturará intereses por mora a partir del día siguiente del primer corte de la facturación mensual, los cuales se liquidarán a la tasa del 3% establecida y aprobada por el consejo directivo.
- No se realizan descuentos por los intereses de mora causados.
- Para estudiantes nuevos es necesario que el estudiante presente el paz y salvo del colegio inmediatamente anterior.
- En el momento de la matrícula los padres de familia deben firmar el contrato y un pagare por cada estudiante.
- Para recibir el informe evaluativo integral el estudiante debe estar a paz y salvo, incluso, con el valor de la pensión hasta el mes en que se hace la entrega del mismo. Si el estudiante no cancela antes de esta fecha, la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz retendrá el informe evaluativo integral del bimestre a menos que el Padre de Familia del estudiante demuestre la imposibilidad sobreviniente para pagar las pensiones escolares tales como, la pérdida intempestiva del empleo, enfermedad catastrófica, quiebra de la empresa, entre otros. Se podrá brindar información verbal sobre el avance de su hijo, pero no se entregará ni se le mostrará el informe evaluativo integral.
- En caso de mora, los estudiantes podrán acceder a las evaluaciones de recuperación o nivelación que se realicen por la plataforma institucional, pero no podrán conocer el resultado de estas.
- Para los estudiantes que se encuentren en mora, se les expedirá los certificados de años escolares anteriores. Los certificados de notas, del año en curso, no serán expedidos para estos estudiantes. Las constancias de estudio llevarán la anotación, “El estudiante se encuentra en mora por concepto de pensiones correspondientes al presente año escolar”.
- El abono que el Padre de Familia realice a su obligación vencida tendrá el siguiente orden de aplicación:
 - Intereses de mora
 - Matrícula
 - Otros Cobros
 - Otros conceptos facturados en matrícula.
 - Pensiones
 - Cuota de Admisión
 - Otros conceptos facturados (Pre-Saber, Derecho a Grado)
 - Gastos de cobranza pre-jurídica o jurídica cuando a ello hubiese lugar.

- Todas las gestiones de cobro que realice la institución se adelantarán en el marco de la ley, el respeto y la cordialidad con los padres de familia y la comunidad educativa en general.

En la búsqueda del procedimiento que se requiere para la reducción de los niveles de cartera de la Escuela, se realizan dos propuestas con el objetivo de identificar cual brinda la mejor solución al problema presentado.

9.1. Contratación de una persona encargada para el recaudo de la cartera.

Tabla 6 Perfil cargo de recaudo cartera

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO ASISTENTE DE RECAUDO DE CARTERA	
EXPERIENCIA:	
Mínimo 1 año en el área de facturación y cobranzas	
ESTUDIOS :	
Nivel Educativo: Técnico Profesión u Ocupación: Secretariado Ejecutivo, Técnico Contable o Técnico Administrativo Grado Académico: Estudiante de los últimos ciclos o Egresado.	
CONOCIMIENTO:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del sistema de cobranzas, documentación de facturas, N/crédito ▪ Conocimiento en técnicas de Atención al cliente. ▪ De preferencia con conocimientos sobre sistemas de Gestión de Calidad 	
HABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad para recuperar las cobranzas a corto plazo ▪ Facilidad de palabra y poder de negociación ▪ Control eficiente de su cartera ▪ Habilidad para trabajar bajo presión 	

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 7 se presenta el presupuesto anual de la contratación de la persona para el recaudo de cartera, es importante aclarar que esta persona ingresa por nómina y se debe pagar su seguridad social y parafiscales:

Tabla 7 Presupuesto Anual del cargo

Cargo: Asistente Recaudo de Cartera	Gastos representativos para la empresa
Salario	\$ 869.453
Prestaciones Sociales	\$ 186.123
Aportes Seguridad Social	\$ 253.903
Total Gasto Mensual	\$ 1.309.479
Total Gasto Anual	\$ 15.713.748

Fuente: Elaboración Propia.

Actividades del Cargo Recaudo De Cartera: En su rol de recaudo de cartera las actividades a seguir por parte del empleado serian:

- **Emisión Facturas:** El último día hábil de cada mes se elaboran las facturas correspondientes a los estudiantes activos en la institución educativa.
- **Entrega de facturas:** El primer día hábil de cada mes se enviará las facturas de los estudiantes activos en la institución educativa por los siguientes medios de comunicación; física, en agenda estudiantil, plataforma del colegio y correo electrónico registrado en la orden de matrícula de cada estudiante.
- **Primer corte de facturación:** Se realizará seguimiento a los pagos efectuados por los estudiantes activos de la institución hasta el día 10 de cada mes y con esta información depurar la cartera real a esta fecha.
- **Pago extraordinario:** El día 11 de cada mes se enviará comunicación a los acudientes de los estudiantes activos de la institución informando que a partir de esta fecha el pago de la pensión tendrá un recargo por estar en periodo extraordinario; esta comunicación se enviará física en agenda estudiantil, plataforma del colegio y correo electrónico registrado en la orden de matrícula de cada estudiante; adicional se realizará llamada telefónica.
- **Cobro:** Se actualizará la cartera diariamente validando los pagos recibidos por la institución educativa y de esta forma determinar cuáles estudiantes presentan mora de 30, 60, 90 días. Para los estudiantes que presentan mora de 30 días se le realizara una citación presencial a la institución educativa para enterarlos de la cartera vencida e iniciar un acuerdo de pago o un pago total de la obligación. Para los estudiantes que superan los 60 días serán manejados con cobro coactivo utilizando una empresa de cobranzas y ellos en adelante manejaran el proceso e informaran a la institución educativa del avance de cada proceso.
- **Validación final:** Se realizará una revisión al final del mes para determinar los estudiantes que presentan mora y de esta forma restringir la matrícula para el siguiente año escolar.

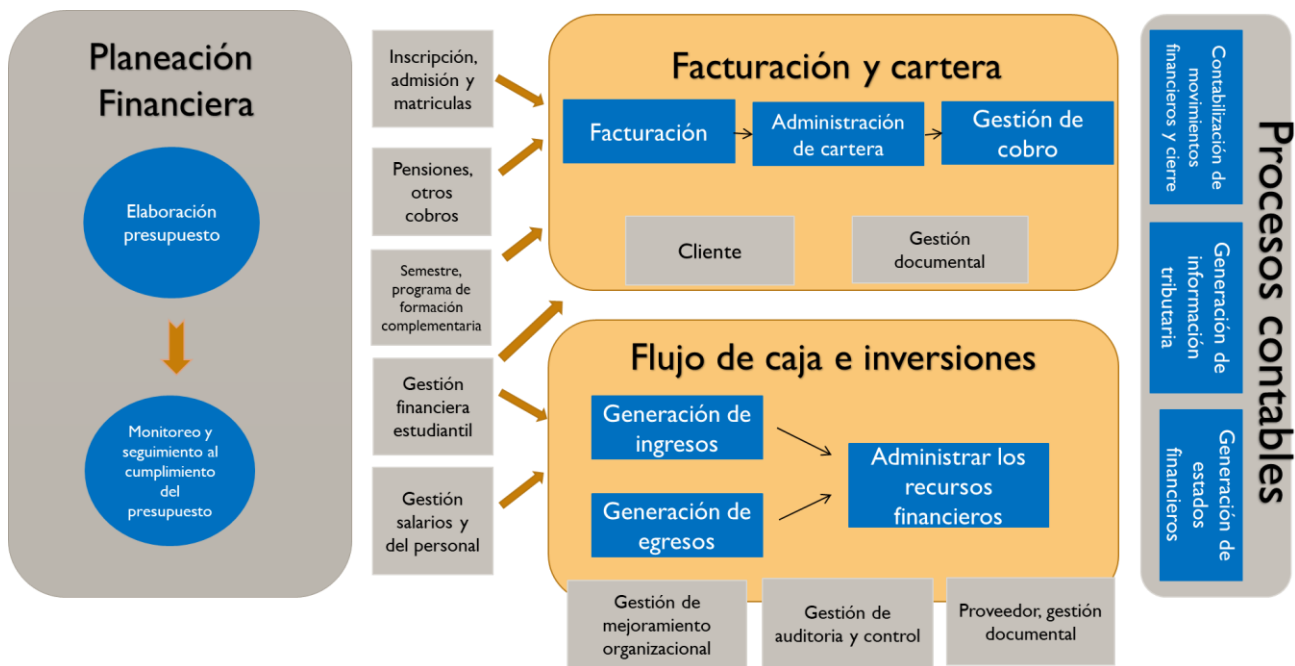
Gráfica 1 Proceso de recaudo de cartera



Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de administración y gestión de cobro debe estar contemplado en la planeación financiera anual que se realiza por parte de la Escuela, es importante establecer que el cobro se realiza a los clientes de la institución y esta gestión se debe realizar de la mejor forma por el tipo de servicio que es ofrecido por parte de la misma. A continuación, se presenta el diagrama de proceso del departamento financiero y contable:

Gráfica 2 Diagrama de procesos financieros



Fuente: Elaboración Propia.

9.2. Contratación de una empresa de cobranzas:

Para la cobranza administrativa en el año vigente se encuentran los siguientes servicios:

- Conformación de la base de datos de morosos
- Ingreso a plataforma para hacer seguimiento de las actividades realizadas
- Análisis económico y de gestión de cartera
- Solución de conflicto de cobranzas
- Gestión telefónica (Grabación de llamadas)
- Gestión escrita (Física, correo certificado, e-mail y mensajes de texto)
- Cobranza amigable pero firme
- Políticas de cobro y manual de procesos

Como cobranza pre-jurídica se inician los siguientes procesos:

- Reporte a Dataschool
- Recuperación de cartera de años anteriores
- Visitas en casos especiales
- Conciliación extraprocesal
- Envío de correspondencia por correo certificado
- Ubicación de ilocalizados

Para la recuperación de cartera se puede llegar a otras instancias como el cobro jurídico:

- Investigación de bienes, muebles y enseres antes de iniciar el proceso jurídico.
- Reporte a centrales de riesgo
- Acuerdos de conciliación extraprocesales.

Como un plus a los servicios ofrecidos, la empresa facilita a sus clientes:

- Evaluar la capacidad de endeudamiento del padre de familia.
- Manejo de garantías (Contrato de matrícula, pagare, y carta de instrucciones)
- Asesoría y respuesta a las tutelas interpuestas al colegio en cualquier área.
- Asesoría y respuesta a los derechos de petición.

De la misma manera orienta al colegio en los aspectos como:

- La contratación de personal calificado
- El manejo de las relaciones individuales y colectivas
- Las implicaciones de la ejecución de los contratos de trabajo en Colombia.
- La adopción de políticas laborales
- Representación en nombre del colegio ante jurisdicción laboral y administrativa
- Asesoría en reclamaciones y litigios laborales
- Consultoría de procesos de contratación con jubilados y docentes del Estado.
- Recursos de reposición y apelación.

El costo que debe asumir el colegio es:

- Mensualmente debe pagar el 50% del valor de una pensión.
- 9% de cartera año vigente (Asume el responsable financiero).
- 13% cartera de años anteriores (Asume el responsable financiero).

Después de analizadas las dos propuestas presentadas se selecciona la contratación de la firma de cobranzas; primero por el costo ofrecido ya que es mucho menor y la mayor parte es asumida por el padre de familia y/o responsable financiero, de la misma forma por los servicios adicionales que ofrecen a la institución en cualquiera de los ámbitos, los cuales en su mayoría no pueden ser desarrollados por el perfil presentado para el nuevo cargo.

Para las proyecciones de cartera en los años 2018 y 2019 solo se tuvo en cuenta el impacto que se genera por parte del servicio de recuperación de cartera, los demás servicios ofrecidos por parte de la empresa de cobranzas no se tienen en cuenta en el impacto financiero para las proyecciones.

Tabla 8 Comparativo costos - propuestas presentadas

Contratación asistente de recaudo	Contrato empresa de cobranza
Salario mensual = \$869.453	Costo mensual= \$109.343 (Promedio de las pensiones \$218.686 * 50%)
Prestaciones sociales mensual = \$186.123	
Seguridad social mensual= \$ 253.903	Gastos de cobranza son asumidos por los padres de familia
Gasto mensual= \$1.309.479	
Gasto anual=\$ 15.713.748	Costo anual= \$1.312.116

Fuente: Elaboración Propia.

Se busca que con la implementación del proceso sugerido para el recaudo de cartera que esta se reduzca para el año 2019 y 2020 -1 punto porcentual de lo que aumente el costo de las pensiones, es decir si las pensiones aumentan el 6% la cartera aumente un 5% para el 2019 con relación a la cartera del 2018 y un 4% para el 2020 con relación a la cartera del 2019, buscando de esta forma una reducción al mínimo del rubro de cartera.

De la misma forma con el proceso de facturación se va a presentar el procedimiento a seguir para el proceso de admisión de estudiantes y contratación de planta de docentes:

Admisiones estudiantes nuevos:

Es importante por parte de la escuela definir el proceso a llevar para la admisión de estudiantes nuevos, esta etapa es muy importante ya que se pueden identificar estudiantes con antecedentes morosos o de malos deudores, los siguientes serían los pasos para llevar a cabo:

- Compra del formulario de admisión; al momento de adquirir el formulario se informa los documentos que deben presentar con el mismo entre los cuales se encuentran: Fotocopia registro civil de nacimiento, paz y salvo emitido por el colegio anterior, último boletín recibido, copia del observador o seguimiento de

convivencia realizado por la anterior institución, constancias laborales de los padres de familia y/o responsables financieros, en caso de ser independiente debe aportar el certificado emitido por el contador público.

- Presentación de examen de admisión; se realiza una prueba escrita dependiendo el grado escolar al que ingrese el estudiante.
- Entrevista a padres de familia y estudiantes; en este proceso es importante conocer cómo se encuentra integrada la familia, los ingresos percibidos por el grupo familiar y los gastos que tienen en totalidad, esto con el fin de conocer si tienen la capacidad financiera para atender las necesidades de los costos educativos del estudiante.
- Comité de admisiones; después de presentada las entrevistas por parte de los padres de familia y los estudiantes, el comité conformado por un equipo interdisciplinario evaluara los resultados obtenidos para publicar los admitidos en la institución.
- Inducción a los padres de familia; Se da a conocer a los padres de familia la misión de la Escuela y su filosofía, al mismo tiempo se hace entrega del recibo de pre-matrícula para su cancelación y separación del cupo. Se confirma la documentación que se debe presentar al momento de la matrícula.
- Matricula estudiantes nuevos: Al momento de la matricula se debe presentar los documentos: Paz y salvo colegio de procedencia, orden de matrícula, registro civil, fotocopia tarjeta identidad, certificado médico, contrato de servicio educativo, pagare, certificado laboral de los responsables financieros al 150%, recibo de pre-matricula, constancia del retiro del SIMAT.

Proceso de selección y contratación docentes nuevos:

Uno de los procesos que también es importante reforzar en la institución es la contratación de docentes calificados para la enseñanza de los estudiantes:

- Abrir la convocatoria desde el 1 de octubre de cada año para la contratación de docentes del año siguiente, con esto se tiene el tiempo requerido para el análisis de los perfiles, presentación de pruebas y entrevista con la rectora.
- Uno de los aspectos que deberían ser obligatorios para la contratación del docente es que sean Normalistas, buscando de esta forma que incentive a los estudiantes a continuar con el programa de formación complementaria ofrecido por la institución y tenga las bases para enseñar a formar maestros desde los primeros grados de la básica secundaria.

- Otra condición que debe cumplir el postulante es que debe ser licenciado y con formación especialista en algún área (idiomas, ciencias sociales, matemáticas, educación física, etc)
- Se deben verificar las experiencias que tenga el docente y confirmar su desempeño laboral en los anteriores cargos.
- Es obligatorio que también tenga el escalafón docente que emite el Ministerio de educación para poder conocer su categoría actual y fijar la remuneración.
- Cumpliendo con la totalidad de los requisitos anteriores se debe presentar pruebas del área a la cual se está postulando, con el fin de evaluar la veracidad de los conocimientos y la capacidad para la enseñanza a los niños.
- Por último y después de haber cumplido con cada uno de los requisitos exigidos se presenta la entrevista con la rectora encargada quien dará el visto bueno final para la contratación del profesor.

Todo este proceso se debe adelantar desde el 1 de octubre al 15 de noviembre, buscando de esta forma tener claridad al 30 de noviembre (fecha de finalización del contrato de los docentes) los profesores a los cuales no se les renovara el contrato para el próximo año y los candidatos nuevos que serán contratados a partir del 1 de febrero del siguiente año.

Los docentes nuevos deben presentar toda la documentación solicitada antes del 15 de enero del siguiente año, esto con el objetivo de que el 1 de febrero ya cuente con sus respectivas afiliaciones y contrato laboral.

10. Medición De Los Resultados Sobre La Implementación Del Proceso De Recaudo De Cartera

La escuela por ser parte de una congregación religiosa, como se ha mencionado anteriormente cuenta con beneficios o está exenta de cumplir una contabilidad como las demás entidades estudiantiles; por lo cual las obligaciones que deben cumplir serían:

- Contabilidad de gastos e ingresos.

Como tal no existe una obligación clara en cuanto a las normas contables, La Ley 20 de 1974 mediante la cual se aprueba el "Concordato y el Protocolo Final entre la República de Colombia y la Santa Sede", se puede decir que deben entregar cuentas anualmente a la entidad eclesiástica superior.

Por consiguiente, en los últimos años la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz ha manejado una contabilidad en la cual el dinero que debería ir contabilizado en la cuenta de Deudores, dentro del Activo Corriente no se encuentra incluido en los Estados Financieros, lo que impacta notoriamente el estado de resultados como se puede ver a continuación:

Tabla 9 Estado de Resultados sin cartera

ESTADO DE RESULTADOS SIN CARTERA				
En Pesos Colombianos				
	2014	2015	2016	2017
Ingresos de Operación	857.758.124,00	860.075.965,00	875.585.899,00	907.159.995,00
(-) Costo de Ventas	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	857.758.124,00	860.075.965,00	875.585.899,00	907.159.995,00
(-) Gastos de Administración	921.536.227,00	873.812.336,00	837.555.445,00	862.150.958,98
(-) Gastos de Ventas	-	-	-	-
(-) Depreciación	-	-	-	-
(-) Amortización	-	-	-	-
UTILIDAD OPERATIVA	- 63.778.103,00	- 13.736.371,00	38.030.454,00	45.009.036,02
Ingresos no Operacionales	90.078.653,00	22.779.036,00	15.743.787,00	34.714.858,64
(-) Gastos No Operacionales	10.842.336,00	11.188.543,00	15.841.840,42	19.616.170,24
(-) Gastos Financieros	18.006.000,00	24.737.512,00	30.054.747,00	26.590.843,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 2.547.786,00	- 26.883.390,00	7.877.653,58	33.516.881,42
(-) Impuesto de Renta	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	- 2.547.786,00	- 26.883.390,00	7.877.653,58	33.516.881,42

Fuente: Elaboración Propia.

Las cuentas por cobrar no se encuentran registradas contablemente, pero existe un control interno que ayuda a identificar cuales estudiantes se encuentran con deuda y al final del año cual es la cartera total que queda en el colegio.

Es importante resaltar que los colegios privados emiten un paz y salvo a sus estudiantes cada año para dar a conocer que no tiene deudas financieras, académicas o de otra índole con la institución. Si el estudiante es retirado o ingresa a un colegio privado se debe exigir el paz y salvo, pero a excepción de los colegios privados los públicos no exigen ningún tipo de paz y salvo ya que son beneficiados por el Estado.

Es aquí cuando los colegios privados tienen su mayor obstáculo, porque al momento de que un estudiante se registre en un colegio público ya se pierde una posibilidad muy grande de recuperar el dinero adeudado por el padre de familia.

A continuación se presentan los estados financieros de la Escuela incluyendo la cartera con la cual se cerró en los últimos 4 años y la cual se tiene registrada internamente en la institución. Cabe aclarar que a pesar de que el colegio cerro con esos niveles de cartera en cada año, al año siguiente se recupera una gran parte ya que los padres de familia pueden matricular a los estudiantes en el mes de enero pagando la deuda del año anterior y la matrícula con la sanción por extemporaneidad.

Tabla 10 Estado de resultados con cartera

ESTADO DE RESULTADOS CON CATERA <i>En Pesos Colombianos</i>				
	2014	2015	2016	2017
Ingresos de Operación	880.258.324,00	897.864.188,00	918.540.999,00	980.368.795,00
(-) Costo de Ventas	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	880.258.324,00	897.864.188,00	918.540.999,00	980.368.795,00
(-) Gastos de Administración	921.536.227,00	873.812.336,00	837.555.445,00	862.150.958,98
(-) Gastos de Ventas	-	-	-	-
(-) Depreciación	-	-	-	-
(-) Amortización	-	-	-	-
UTILIDAD OPERATIVA	- 41.277.903,00	24.051.852,00	80.985.554,00	118.217.836,02
Ingresos no Operacionales	90.078.653,00	22.779.036,00	15.743.787,00	34.714.858,64
(-) Gastos No Operacionales	10.842.336,00	11.188.543,00	15.841.840,42	19.616.170,24
(-) Gastos Financieros	18.006.000,00	24.737.512,00	30.054.747,00	26.590.843,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.952.414,00	10.904.833,00	50.832.753,58	106.725.681,42
(-) Impuesto de Renta	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	19.952.414,00	10.904.833,00	50.832.753,58	106.725.681,42

Fuente: Elaboración Propia.

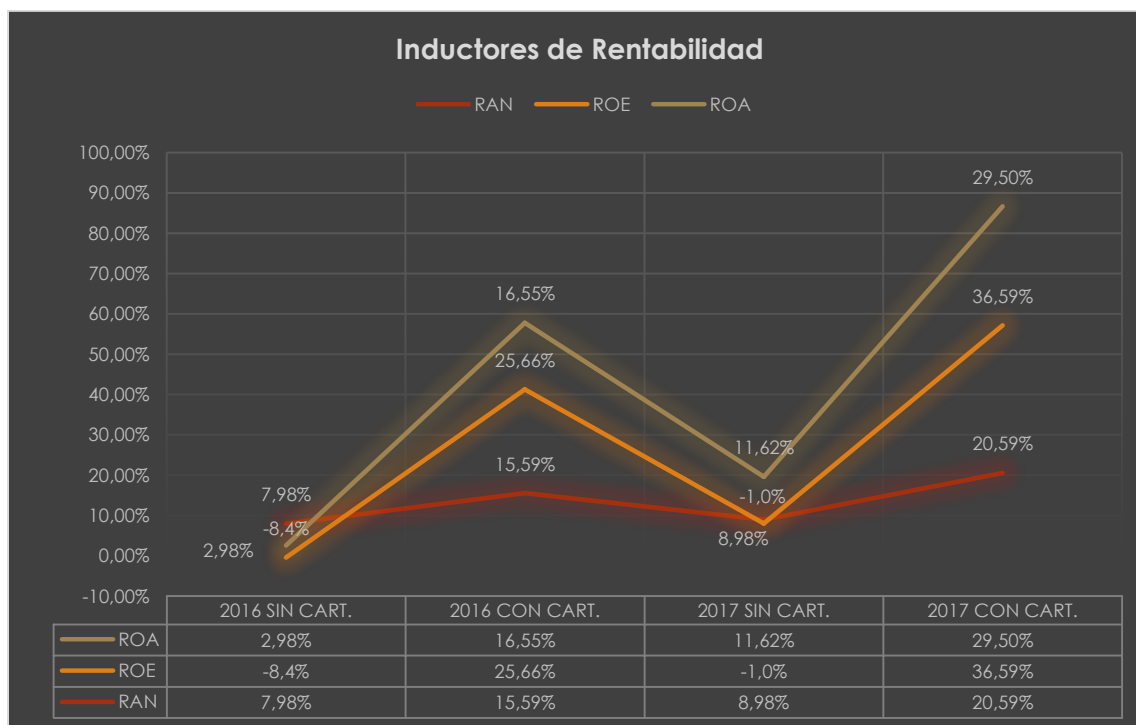
Es importante tener en cuenta que el departamento de contabilidad ha estado en un proceso lento de consolidación a partir del año 2014 ya que el colegio cuenta con 70 años de funcionamiento, pero anteriormente se llevaba manual el registro de pensiones y matrícula (libros físicos) por lo que era muy difícil conocer la cartera con la cual se cerraba anualmente.

De lo anterior se puede deducir que los resultados negativos reflejados en los estados financieros en parte son el resultado de la no inclusión de los ingresos que se presentaron en realidad en el año en mención.

Al incluir este rubro lo que se busca es que la escuela reconozca cuales serían sus ingresos reales y los compare con el saldo de cartera a fin de determinar que recuperación real tiene de este monto; por eso es importante que no solo sea incluido, sino que acoja mecanismos de control para evitar que su cartera crezca o llegue a niveles de incobrabilidad; también brindar la posibilidad de hacer una planeación financiera a largo plazo y reconociendo la generación de valor de la misma.

Dicha cuenta de deudores actualmente ha estado contabilizada por medio de un archivo en Excel; al incluirlo en los estados financieros de los últimos años se visualiza un aumento significativo en los resultados de la utilidad neta; también al realizar el cálculo de los inductores de rentabilidad se observa un incremento en los últimos 3 años tal como se puede evidenciar a continuación:

Gráfica 3 Comparativo inductores con y sin cartera



Fuente: Elaboración Propia.

Para el cálculo del ROE se excluyeron los ingresos no operacionales ya que estos representan un porcentaje significativo y en su mayoría son ingresos recibidos por ayudas o donaciones, por lo cual los dos primeros años del análisis el ROE fue negativo es decir no se tuvo una rentabilidad de la inversión realizada, en comparación con el año 2016 y 2017 los cuales han rentado entre el 25.7% y el 36.6% respectivamente, lo que indica que se ha

tratado de realizar una buena gestión para generar utilidades sin necesidad de más financiación por parte de los accionistas, en este caso de la comunidad religiosa.

Al realizar la proyección del indicador, se puede observar que este aumento en 12 puntos porcentuales para el 2018 quedando con una rentabilidad de 49,08% y para el 2019 se puede ver que mejora la gestión dado que la rentabilidad del patrimonio llega a ser del 61,90% lo que evidencia que se mantuvo el incremento de 12 puntos porcentuales.

Tabla 11 Inductores de Rentabilidad

Inductores de Rentabilidad						
INDUCTOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT	- 41.277.903	24.051.852	80.985.554	118.217.836	147.516.778	179.306.451
UODI	- 41.277.903	24.051.852	80.985.554	118.217.836	147.516.778	179.306.451
RAN	-8,43%	5,03%	15,59%	20,59%	24,82%	29,17%
ROE	-50,9%	-9,6%	25,7%	36,6%	49,1%	61,9%
ROA	7,20%	4,10%	16,55%	29,50%	36,18%	43,07%

Fuente: Elaboración Propia.

La rentabilidad del Activo en el año 2015 fue de 4.10% la más baja de los últimos 4 años y esto se debe al bajo nivel de disponible que se tenía en bancos al momento del cierre del año, para el año 2017 se tuvo un incremento al 29.50% hecho generado por el incremento en la utilidad neta de este año la cual no se ve influenciada por los ingresos no operacionales sino por una buena gestión en el rubro de gastos, el cual se redujo a su nivel más bajo (87.9%) de los años en análisis, en comparación con el año 2014 el cual registro 104.69%.

Al realizar la proyección del indicador para los años 2018 y 2019, se realiza una mejoría de 6 puntos porcentuales, siendo los resultados para el 2018 de 36,18% y para el 2019 de 43,07%, lo cual indica que la escuela está gestionando de manera eficiente los activos y que se superó por mucho el índice más bajo registrado y mencionado anteriormente.

La Rentabilidad Neta de Operación también ha tenido su pico más alto en el año 2017 con un 20.59%, esto debido a que el activo corriente tuvo en sus cuentas los mayores valores, tanto en banco, inversiones y deudores y con el hecho de que no se tienen proveedores por parte del colegio. Situación que mejora al realizar la proyección del mismo, evidenciando que existe un crecimiento de más de 4 puntos porcentuales, por lo cual el pico más alto registrado se supera en los años 2018 con una rentabilidad neta de 24,82% y en el 2019 siendo la rentabilidad proyectada de 29,17%.

La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz actualmente tiene aproximadamente 400 estudiantes, durante el año 2017 del 100% de los estudiantes el 13% presentaron mora en el pago de la pensión, de ese 13% el 4% corresponde a estudiantes que en el transcurso del año lectivo no cancelaron ningún mes, el 1,5% de los estudiantes quedaron debiendo 1 mes de pensión, y el 7,5% restante corresponde a estudiantes que finalizaron el año lectivo debiendo entre 2 y 9 meses correspondientes a la pensión. Por lo

cual es muy poco el nivel de estudiantes que queda debiendo 1 mes sino al contrario de los 10 meses de operación quedan debiendo la totalidad o 9 meses.

Tabla 12 Cartera 2017 - Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz

CARTERA 2017	
CARTERA TOTAL	73.208.800,00
TODOS LOS PERIODOS	34.138.500,00
1 SOLO PERIODO	1.268.150,00
ENTRE 2 Y 9 PERIODOS	37.802.150,00

Fuente: Elaboración Propia.

Del 100% de cartera al cierre del año 2017 la cartera de 30 días corresponde al 14,16%, la de 60 días corresponde al 12,40%, la de 90 días corresponde al 11,82%, de ahí hacia atrás se puede deducir que es cartera que no va a ser recuperada. En la propuesta presentada por la empresa de cobranzas se incluye el manejo de cartera de años anteriores con unos gastos de cobranza superiores al año actual siendo del 10%.

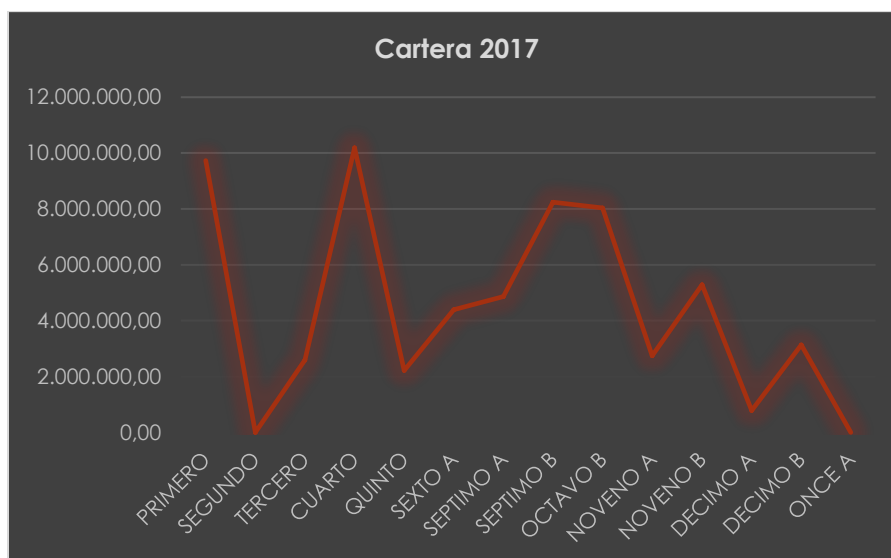
Uno de los factores que determina que los padres de familia decidan cancelar la deuda dejada por los periodos cursados de sus hijos, es la aprobación del año lectivo; por lo cual se puede deducir que si el estudiante perdió el año, los padres de familia retiran al niño(a) de la institución y ese dinero jamás ingresa.

Tabla 13 Cartera mensual, 2017

GRADO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL POR GRADO
DÍAS	300	270	240	210	180	150	120	90	60	30	
PRIMERO	\$ 216.300	\$ 865.200	\$ 865.200	\$ 1.081.500	\$ 1.081.500	\$ 1.081.500	\$ 1.081.500	\$ 1.081.500	\$ 1.081.500	\$ 1.297.800	\$ 9.733.500
TERCERO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 216.300	\$ 216.300	\$ 432.600	\$ 432.600	\$ 432.600	\$ 432.600	\$ 432.600	\$ 2.595.600
CUARTO	\$ 885.800	\$ 885.800	\$ 885.800	\$ 885.800	\$ 885.800	\$ 1.107.250	\$ 1.107.250	\$ 1.107.250	\$ 1.107.250	\$ 1.328.700	\$ 10.186.700
QUINTO	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 221.450	\$ 2.214.500
SEXTO	\$ 658.200	\$ 658.200	\$ 1.097.000	\$ 1.097.000	\$ 1.097.000	\$ 1.316.400	\$ 1.316.400	\$ 1.535.800	\$ 1.755.200	\$ 2.194.000	\$ 12.725.200
SEPTIMO	\$ 1.267.500	\$ 1.267.500	\$ 1.056.250	\$ 845.000	\$ 1.478.750	\$ 1.478.750	\$ 1.690.000	\$ 1.267.500	\$ 1.267.500	\$ 1.478.750	\$ 13.097.500
OCTAVO	\$ 618.000	\$ 618.000	\$ 824.000	\$ 824.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.442.000	\$ 1.648.000	\$ 1.648.000	\$ 10.712.000
NOVENO	\$ 587.400	\$ 391.600	\$ 587.400	\$ 783.200	\$ 783.200	\$ 979.000	\$ 979.000	\$ 979.000	\$ 979.000	\$ 979.000	\$ 8.027.800
DECIMO	\$ -	\$ 195.800	\$ 195.800	\$ 195.800	\$ 391.600	\$ 391.600	\$ 587.400	\$ 587.400	\$ 587.400	\$ 783.200	\$ 3.916.000
TOTAL	\$ 4.454.650	\$ 5.103.550	\$ 5.732.900	\$ 6.150.050	\$ 7.185.600	\$ 8.038.550	\$ 8.445.600	\$ 8.654.500	\$ 9.079.900	\$ 10.363.500	\$ 73.208.800
	6,08%	6,97%	7,83%	8,40%	9,82%	10,98%	11,54%	11,82%	12,40%	14,16%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 4 Cartera por cursos, 2017



Fuente: Elaboración Propia.

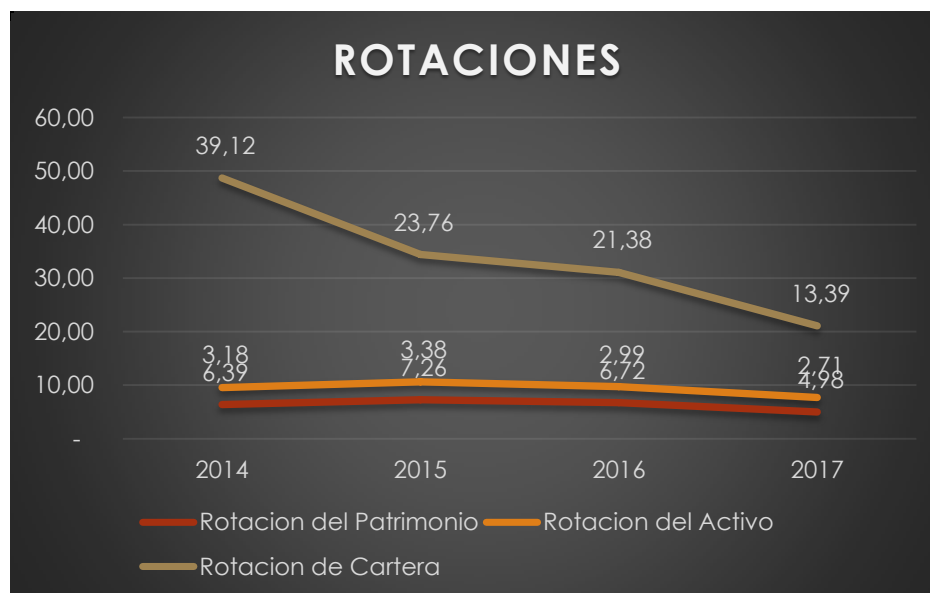
Es indispensable resaltar que la Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz es un colegio que presenta rentabilidad, al pertenecer a una comunidad religiosa no solamente recibe ingresos por la actividad educativa (inscripciones y pensiones); sino que adicionalmente recibe donaciones que ayudan a su mantenimiento, las donaciones que ha recibido en el transcurso de los últimos 4 años no ha superado el 2% del porcentaje de los ingresos anuales; en el rubro ingresos no operacionales se están registrando dichas donaciones junto con los intereses de mora de las pensiones; por lo cual se pretende mostrar por medio de indicadores que aun cuando es un modelo de negocio sin ánimo de lucro también es muy rentable, es de vital importancia manejar una contabilidad según los parámetros establecidos en las normas internacionales de contabilidad, o al menos incluyendo los movimientos reales en los estados financieros de esta manera se podrán implementar planes de mejora y así poder mejorar la calidad de servicio prestado a la comunidad.

Al realizar la proyección de la cartera, rubro que se propone incluir en los estados financieros, se puede evidenciar un incremento de más de 3 millones de pesos para los años 2018 y 2019, en este incremento se está teniendo en cuenta el procedimiento de cobro de cartera que se pretende implementar, dado que en las proyecciones se consideró que la cartera tenga un aumento porcentual con un punto inferior respecto al aumento porcentual en los ingresos.

La escuela no maneja proveedores a crédito, todas las compras las realiza de contado, por lo cual es primordial tener un buen sistema de cobro de cartera morosa, para que se tengan fondos para realizar todas las compras necesarias para su funcionamiento, siendo así, el periodo de cobro refleja que cada 22 días está retornando el dinero correspondiente al rubro, lo que teniendo como base de ingreso las pensiones estudiantiles, mismas que deben

cancelarse cada 30 días dado que son mensuales, se puede deducir que los días de retorno están dentro del margen bueno.

Gráfica 5 Rotaciones Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz



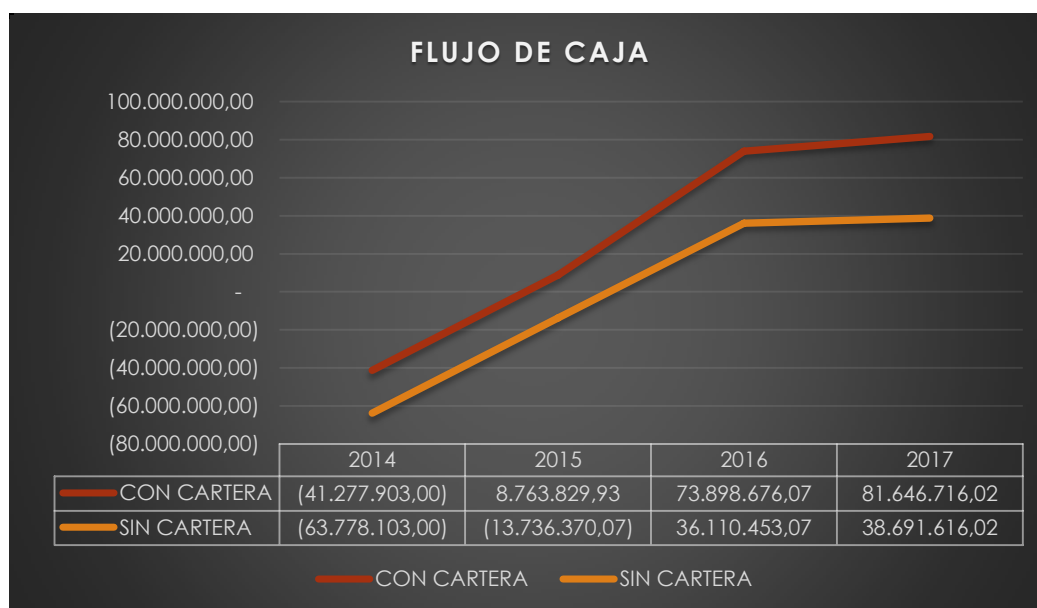
Fuente: Elaboración Propia.

Inductores como la productividad del capital de trabajo, no se pueden calcular con la información suministrada y plasmada en los estados financieros reales, dado que para ello se requiere el rubro cuenta por cobrar clientes, inventarios o proveedores y no se encuentran contabilizados. Una vez incluido el rubro, los resultados tienden a ser muy positivos pues la productividad del capital de trabajo se muestra en aumento; inclusive al realizar la proyección de la misma, muestra que se mantiene al resultado obtenido en el año 2017 siendo este de 0,07; también es evidente que en los últimos tres años el capital de trabajo neto operacional aumenta paralelamente con la cuenta por cobrar clientes; esto como resultado de falta de proceso de cobro en la institución se evidencia que en el año 2017 hubo un aumento del 59% en las cuentas por cobrar; pues no solamente se encuentran pendientes de pago de los últimos periodos; sino que también de los años anteriores. No obstante, estos factores no han podido disminuir el flujo de caja libre del colegio; pues aun teniendo en cuenta las cuentas por cobrar, muestra que este va en aumento; y dado el respaldo eclesiástico bajo el cual se encuentra, aún se puede decir que es posible abrir otra sucursal pues la palanca de crecimiento así lo indica.

El flujo de caja manifiesta un comportamiento ascendente después del año 2014 que tuvo una fuerte disminución dejando el colegio con -41.277.903,00; según el manejo contable de la institución en ese año, también se debe tener en cuenta que el área contable apenas estaba iniciando su proceso de consolidación; proceso que aún está en desarrollo, por lo cual es posible que en ese momento no fuesen registrados todos los ingresos pero si estuvieran siendo registrados los egresos; de ahí en adelante el flujo de caja empezó a mejorar

significativamente, dejando en el pasado año 2017 \$81.646.716,02 pesos disponibles para iniciar las operaciones del presente año 2018.

Gráfica 6 Flujo de caja con y sin cartera



Fuente: Elaboración Propia.

Cuando analizamos el Flujo de Caja en los estados financieros que tienen incluida la cartera, se puede evidenciar que al calcular la productividad del capital de trabajo el flujo de caja es positivo con \$8.763.829,93 a diferencia del resultado obtenido el mismo año, pero sin cartera el cual deja pérdidas en -\$13.736.370.07 pesos.

Al proyectar el flujo de caja, se visualiza una mejoría para los años 2018 y 2019, dado que aparte de tener una información real plasmada en estados financieros, también se hace evidente en los años 2016 y 2017 la mejoría en la gestión contable de la escuela, como resultado de esto el presente permite evidenciar una situación positiva y por ende las proyecciones mejoran el panorama, generando como resultados para el 2018 de Flujo de caja libre \$131.309.823,83 y para el 2019 \$163.271.131,87; lo que corresponde a un incremento de más de 30 millones en los resultados para los 2 años.

El comportamiento del Ebitda en los EEEF con cartera, que va directamente relacionado con las ventas, es positivo en los últimos años, y se puede observar un crecimiento considerable entre cada año; la escuela no tiene costo de ventas ni gasto de ventas por lo cual el gasto representativo es el administrativo en el que están inmersos los salarios del personal en general y los gastos derivados directamente de la operación.

Teniendo en cuenta la proyección realizada para el año 2018 y 2019, se muestra que la escuela enfrenta una situación bastante positiva, dado que continúan aumentando proporcionalmente, en cuanto al Margen Ebitda se puede evidenciar un incremento de un poco más de 2 puntos porcentuales, siendo el del 2018 de 14,21% y el 2019 de 16,31%; estos obedecen al incremento en la utilidad operativa que registra un crecimiento para el

2018 en cuanto al año anterior de \$29.298.942, y para el 2019 respecto al año anterior de \$31.789.673; y a un incremento en las ventas para el año 2018 y 2019 de más de 55 millones.

Tabla 14 Análisis Margen EBITDA

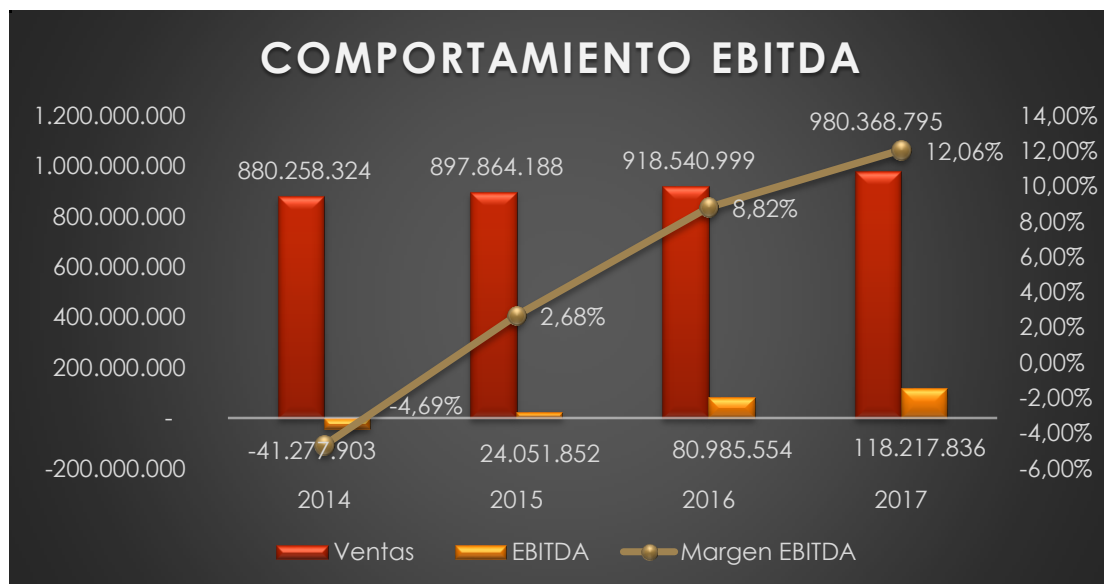
ANÁLISIS DEL MARGEN EBITDA Y CRECIMIENTOS				
	2014	2015	2016	2017
Utilidad Operacional	(41.277.903)	24.051.852	80.985.554	118.217.836
+ Depreciación y Amortización activos	-	-	-	-
EBITDA	(41.277.903)	24.051.852	80.985.554	118.217.836
Margen Ebitda	-4,69%	2,68%	8,82%	12,06%

Fuente: Elaboración Propia.

La Escuela Normal Superior Nuestra Señora De La Paz financieramente es rentable, en el año 2017 mostro que el costo promedio ponderado de capital es bastante bajo siendo este de 0,48% e indicando que lo que cuesta financiar la operación es inferior a la rentabilidad del mismo, esto refleja que se está generando valor.

En los últimos 4 años analizados del colegio se visualiza que no tiene obligaciones financieras, por lo cual el Costo de la deuda financiera (K_d) es cero. Para calcular el Costo del Patrimonio (K_e) se realizó tomando el promedio del ROE de los años en análisis, dando como resultado un 0.4% lo que indica que a la escuela le cuesta un 0.4% pagarle al inversionista su aporte, en este caso como no se tienen inversionistas y el colegio no reparte utilidades por pertenecer al grupo de las ESAL el resultado es acorde al objeto del colegio.

Gráfica 7 Comportamiento EBITDA



Fuente: Elaboración Propia.

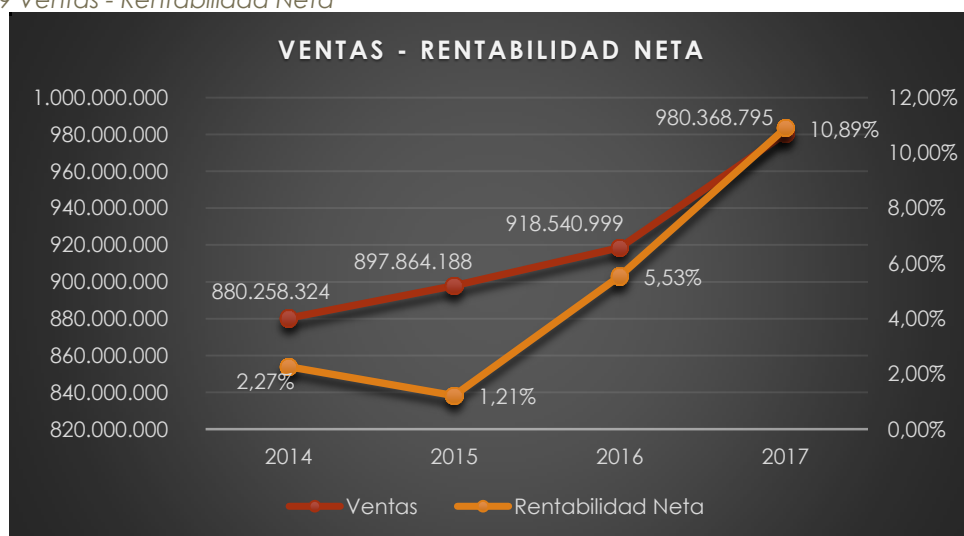
La rentabilidad bruta del colegio se vio afectada en el año 2015, mostrando una brecha generada por el aumento de las ventas y la disminución en la rentabilidad, en general, el año 2015 registra un comportamiento positivo según los estados financieros, se puede tomar como el año de la recuperación, dado que los resultados obtenidos en el 2014 no fueron muy satisfactorios, aun teniendo en cuenta que la rentabilidad neta registrada fue positiva, el margen Ebitda y el flujo de caja permiten visualizar que el colegio termino con un saldo en rojo, dejándolo sin efectivo disponible para iniciar la operación del año siguiente; durante los años 2016 y 2017 se ha observado un incremento considerable en las ventas y una optimización en los gastos administrativos, pues mostraron una disminución considerable en comparación con los registrados en el 2014, y un aumento en pequeña proporción en relación a las ventas de los años siguientes.

Gráfica 8 Ventas - EBITDA



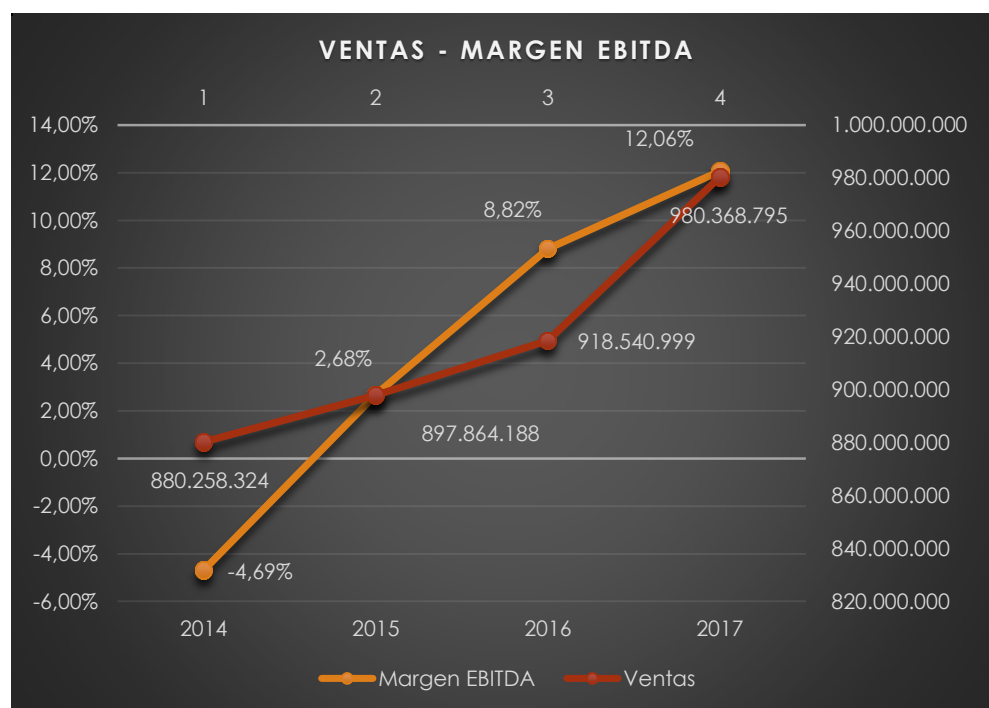
Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 9 Ventas - Rentabilidad Neta



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfica 10 Ventas - Margen EBITDA



Fuente: Elaboración Propia.

El margen EBITDA de la Escuela ha ido mejorando año tras año, sus niveles oscilan entre -4,69% (2014) y 12,06% (2017) punto máximo al que ha llegado. Lo que representa que ha gastado en promedio el 95% en erogaciones operacionales para mejorar las ventas. La empresa en el último año ha optimizado sus gastos reduciéndolos en lo menos posible con un 87,9% para el 2017, es importante tener presente que entre mayor sea este indicador mayor es la posibilidad de crecimiento de la Escuela.

Al lograr registrar todos los movimientos contables, y poder analizar la realidad de la institución en términos financieros, se hace indispensable lograr el recaudo de la cartera morosa, para poder realizar mejoras locativas en la institución, realizar contratación de personal docente con perfiles más exigentes y promocionar la formación complementaria; las proyecciones en las ventas muestran un futuro positivo para el colegio; así como también generan una alerta en cuanto a la optimización de los gastos.

Tabla 15 Análisis inverso base ventas

ANALISIS INVERSO BASE VENTAS						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de Operación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Costo de Ventas	0,00%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD BRUTA	100,00%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Gastos de Administración	104,69%	97,3%	91,2%	87,9%	85,8%	83,7%
(-) Gastos de Ventas	0,00%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Depreciacion	0,00%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Amortizacion	0,00%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD OPERATIVA	-4,69%	2,7%	8,8%	12,1%	14,2%	16,3%
Ingresos no Operacionales	10,23%	2,5%	1,7%	3,5%	3,5%	3,4%
(-) Gastos No Operacionales	1,23%	1,2%	1,7%	2,0%	2,0%	1,9%
(-) Gastos Financieros	2,05%	2,8%	3,3%	2,7%	2,6%	2,6%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,27%	1,2%	5,5%	10,9%	13,1%	15,2%
(-) Impuesto de Renta	0,00%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD NETA	2,27%	1,2%	5,5%	10,9%	13,1%	15,2%

Fuente: Elaboración Propia.

11. Conclusiones y Recomendaciones

- Según las proyecciones realizadas para el 2018 y 2019 si se cumple con el objetivo de reducir los niveles de cartera de la escuela sin tener que reducir la cantidad de estudiantes, esto basado en los supuestos planteados y cumpliendo con los parámetros de la empresa de cobranzas.
- Lo primero que se recomienda a la escuela es incluir en sus estados financieros el rubro de cartera a fin de tener la información financiera real de la misma y hacer un proceso de depuración en el proceso de selección de los estudiantes la cual será apoyada por la empresa de cobranzas, para evitar el crecimiento de la cartera y poder crecer el número de estudiantes que cumplen con el 100% de los requisitos de la institución educativa.
- Al analizar el entorno y el proceso actual que se tiene para la selección de sus estudiantes, se puede evidenciar que la falta de un buen estudio de solvencia económica por parte de la escuela a los padres o responsables de los estudiantes y la falta de seguimiento a la cartera ha ocasionado que este rublo crezca cada día más y sea difícil el ejecutar procesos legales para el cobro de la misma.
- Otra recomendación para la escuela es la inclusión de los grados pre-jardín, jardín y transición en sus ofertas educativas, estos con el fin de mejorar los resultados académicos en los niveles de primaria y así posicionarse en un mejor puesto.
- La opción de generar otro tipo de promoción exterior de la escuela puede ayudar a que tengan una mayor convocatoria de estudiantes lo que les permitirá seleccionar los que cumplan con los requisitos a fin de evitar que el número de estudiantes disminuyan por los nuevos requisitos que deben cumplir sus padres o responsables económicos.
- Como parte inicial de este proceso lo que se busca es crear conciencia en la escuela que el rubro de cartera afecta la información contable para la proyección financiera y la toma de decisiones de forma adecuada; por esto es importante primero su inclusión y segundo su control.
- Se presenta a la escuela la opción de tener de forma interna una persona encargada de desarrollar el proceso de cartera, pero al hacer el análisis del gasto anual (\$15.713.748) que esto genera frente a una propuesta de una entidad que cuenta con la experiencia, y su actividad está ligada al área de cobranza y con un valor inferior anual (\$1.312.116), se recomienda que la empresa de cobranza es la más adecuada para que apoye en este proceso a la escuela. Adicional esta entidad ofrece servicios que le garantizan a la escuela que los estudiantes que ingresen han pasado por un proceso de selección que minimizara el crecimiento de la cartera en la institución.

- La implementación del procedimiento de cartera permitirá que la escuela tenga una pauta para conocer las diferentes etapas de este proceso y generar los controles y seguimientos necesarios a fin de evitar que el rubro de cartera crezca y no se controle, ocasionando que la comunidad religiosa tenga que otorgar donaciones para el sostenimiento de la escuela, por otro lado, se busca evitar que el colegio no genere valor y que ocasione a futuro el cierre de la institución.
- Después del reconocimiento e inclusión del rubro de cartera en los estados financieros y de analizar el impacto de este proceso en los resultados de la institución lo que se busca es que la escuela esté en condiciones de controlar su cartera y que la institución genere valor a fin de que pueda tener recursos para invertir en fondos o en infraestructura permitiendo que más estudiantes tengan la opción de estar en un colegio con las características de la Escuela y sobre todo en buscar una técnica vocacional en la modalidad que ofrece por ser normal permitiendo que los estudiantes al terminar sus estudios estén encaminados a la docencia y tengan una especialización que les permitirá tener una fuente de ingreso.
- En el análisis del Peer- Group se hace evidente que el colegio es uno de los que más bajos costos tiene, lo ideal es que el colegio aproveche esta posición para hacer crecer el número de estudiantes lo que le ayuda desde el punto de vista financiero a crecer y ser auto sostenible.
- Es necesario que la Escuela no pierda ese buen nombre (Reconocimiento) que ha tenido durante tantos años, por lo cual es importante que siga trabajando en la parte del mercadeo para seguirse dando a conocer no solo en el sector sino a nivel Ciudad.
- Se resalta que la Escuela por su actividad económica solo tiene 10 meses para desarrollar su objeto social, los gastos son de 10 meses de operación por lo cual sus ingresos deben estar en este mismo tiempo, de esta forma se debe evitar en gran manera que los ingresos se realicen en periodos posteriores al servicio prestado.
- Los gastos no operacionales no representan un gran porcentaje de las ventas, pero es importante controlarlo ya que en los últimos tres años ha ido en aumento, siendo en el 2017 el 2% de los ingresos.
- En los últimos 3 años se visualizó que teniendo los gastos administrativos en niveles del 90% la utilidad operacional es positiva, es decir la operación está generando un excedente, mientras que en el año 2014 los gastos sobrepasaron el nivel y la utilidad neta fue positiva debido a los ingresos no operacionales.

- Según las proyecciones para el año 2018 y 2019 la reducción del rubro gastos genera un incremento en la utilidad operacional del 2.2% y el 2.1% respectivamente, con referencia al año anterior.
- Es importante que la Escuela se enfoque en desarrollar su objeto social y la mayor parte de sus ingresos se deriven de este, generando un auto sostenimiento y tener recursos para su reinversión a raíz de su operación, evitando que su rentabilidad se base en los dineros extras de donaciones o ayudas religiosas que reciban.
- Uno de los mayores retos que tienen los entes religiosos son las reformas tributarias que impone el gobierno ya que durante muchos años no se han visto obligados a tributar; pero ya se han visto gestiones por parte del estado para poner en cintura estos entes; la escuela debe acogerse a la normatividad de las entidades sin Ánimo de Lucro como lo indica en el concepto de orientación técnica No 14 emitido por el consejo técnico de la contaduría pública.
- La Escuela no se debe basar en una contabilidad de caja ya que no le favorece con su planeación financiera y no le ayuda a ver la realidad financiera y económica como es. Por otra parte la escuela por tener una planta de personal superior a 10 empleados debe acogerse a lo reglamentado en el decreto 3022 de 2013 en el cual se establecen los requisitos para pertenecer al grupo 2 en la implementación de los estándares internacionales denominados NIIF para Pymes; es importante que la escuela inicie este proceso urgente ya que está actuando de forma extemporánea a los plazos establecidos en la norma donde el primer año de aplicación es 2016 para la presentación de estados financieros bajo NIIF.
- Teniendo en cuenta la proyección realizada para el año 2018 y 2019, muestra que la escuela se enfrenta a una situación bastante positiva, dado que continúan aumentando proporcionalmente, en cuanto al Margen Ebitda se puede evidenciar un incremento de un poco más de 2 puntos porcentuales, siendo el del 2018 de 14,21% y el 2019 de 16,31%; estos obedecen al incremento en la utilidad operativa que registra un crecimiento para el 2018 en cuanto al año anterior de \$29.298.942, y para el 2019 respecto al año anterior de \$31.789.673; y a un incremento en las ventas para el año 2018 y 2019 de más de 55 millones.
- La productividad del capital de trabajo se logra observar que la escuela se encuentra en niveles muy bajos siendo para el 2017 del 0.07, lo cual evidencia que no se requiere de muchos centavos para operar la empresa.
- Del capital de trabajo neto operacional se puede identificar que es la misma cifra de las cuentas por cobrar, esto debido a que la empresa no maneja inventarios y no tiene proveedores a crédito al cierre del periodo. Por lo cual es con lo que puede

contar como supuesto para el inicio de la operación del siguiente año, esto teniendo presente que no toda la cartera se recupera.

- La palanca de crecimiento indica para el 2014 y 2015 que la Escuela no estaba en condiciones de crecer, caso contrario que se ha visto desde el 2017 donde el indicador se encuentra arriba de 1 y en la proyección realizada para el 2019 se encontraría en nivel de 2.24.
- En los últimos 4 años analizados del colegio se visualiza que no tiene obligaciones financieras, por lo cual el Costo de la deuda financiera (K_d) es cero. Para calcular el Costo del Patrimonio (K_e) se realizó tomando el promedio del ROE de los años en análisis, dando como resultado un 0.4% lo que indica que a la escuela le cuesta un 0.4% pagarle al inversionista su aporte, en este caso como no se tienen inversionistas y el colegio no reparte utilidades por pertenecer al grupo de las ESAL, el resultado es acorde al objeto del colegio.
- Basados en los resultados obtenidos del K_d y K_e el costo promedio ponderado de capital de la escuela es 0.43%, lo que indica el costo que asume el colegio por la financiación de su operación, costo financiero como de inversionistas. Por lo cual el colegio financieramente es rentable ya que no tiene un costo que pagar y si está generando utilidad operacional.

12. Bibliografía

- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (Octubre de 2015). *Documento de Orientación Técnica N° 14 Entidades Sin Ánimo de Lucro*. Recuperado el 18 de 08 de 2018, de http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/_files/docs/1472852119-2195.pdf
- Constitución Política de Colombia. (Julio de 1991). Colombia: Asamblea Nacional Constituyente.
- Corte Suprema. (Julio de 1973). *Concordato entre la Republica de Colombia y la Santa Sede*. Recuperado el 21 de 06 de 2018, de Corte Suprema: <http://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/subpage/exequatur/Instrumentos%20Internacionales/CONCORDATO%20ENTRE%20LA%20REPUBLICA%20DE%20COLOMBIA%20Y%20LA%20SANTA%20SEDE.pdf>
- EL Espectador*. (Diciembre de 2017). Recuperado el 15 de 06 de 2018, de Los diez mejores colegios de Bogotá, según el promedio de pruebas Saber: www.elespectador.com/noticias/bogota/los-diez-mejores-colegios-de-bogota-segun-el-promedio-de-pruebas-saber-articulo-727594
- Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz*. (s.f.). Recuperado el 18 de 06 de 2018, de Misión : www.escuelanormalpaz.edu.co
- Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz*. (s.f.). Recuperado el 18 de 06 de 2018, de Visión : www.escuelanormalpaz.edu.co
- Ley 115. (8 de Febrero de 1994). 1. Colombia: Congreso de la Republica de Colombia.
- Ley 1819 (Diciembre de 2016). Recuperado el 26 de 07 de 2018, de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201819%20DEL%209%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202016.pdf>
- Ochoa, M. (Mayo de 2018). Recuperado el 01 de 07 de 2018, de <https://miltonochoa.com.co/home/index.php/institucional1/item/5453-los-300-primeros-colegios-del-indice-sintetico-de-calidad-educativa>
- Unesco. (s.f.). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo*. Recuperado el 29 de 07 de 2018, de <http://gem-report-2017.unesco.org/es/chapter/escuelas-responsables/>

13. Anexos

1. Hoja de Trabajo Excel
2. Ley 115 de 1994
3. Promedio Ponderado – Ranking Colegios 2017, Calendario A y B.
4. Concordato entre la Republica de Colombia y la Santa Sede.